

VYSOKÁ ŠKOLA BÁŇSKÁ – TECHNICKÁ UNIVERZITA OSTRAVA  
EKONOMICKÁ FAKULTA

DIPLOMOVÁ PRÁCE



VYSOKÁ ŠKOLA BÁŇSKÁ – TECHNICKÁ UNIVERZITA OSTRAVA  
EKONOMICKÁ FAKULTA

KATEDRA EVROPSKÉ INTEGRACE

Využití finančních prostředků z Evropských strukturálních a investičních fondů  
v programovém období 2014-2020 pro rozvoj sociálního podnikání  
na příkladu reálného projektu

Use of the European Structural and Investment Funds 2014-2020  
for Development of Social Entrepreneurship in the Case of a Sample Project

Student: Bc. Roman Oborák

Vedoucí diplomové práce: doc. Ing. Michaela Staníčková, Ph.D.

Ostrava 2019

# Zadání diplomové práce

Student: **Bc. Roman Oborák**

Studijní program: N6202 Hospodářská politika a správa

Studijní obor: 6210T004 Eurospráva

Téma: Využití finančních prostředků z Evropských strukturálních a investičních fondů v programovém období 2014–2020 pro rozvoj sociálního podnikání na příkladu reálného projektu  
Use of the European Structural and Investment Funds 2014–2020 for Development of Social Entrepreneurship in the Case of a Sample Project

Jazyk vypracování: čeština

Zásady pro vypracování:

1. Úvod
  2. Teoretická východiska projektového řízení a dotačního managementu
  3. Podstata sociálního podnikání v podmínkách České republiky
  4. Dotační podpora na rozvoj sociálního podnikání na území regionu soudržnosti NUTS 2 Moravskoslezsko na příkladu reálného projektu
  5. Závěr
- Seznam použité literatury  
Seznam zkratk  
Prohlášení o využití výsledků diplomové práce  
Seznam příloh  
Přílohy

Seznam doporučené odborné literatury:

- EUROPEAN COMMISSION. *European Structural and Investments Funds 2014–2020: Official texts and commentaries*. Luxembourg: Publications Office of the European Union, 2015. 418 s. ISBN 978-92-79-39456-0.
- SVOZILOVÁ, Alena. *Projektový management*. 3. vyd. Praha: Grada Publishing, 2016. 424 s. ISBN 978-80-271-0075-0.
- TRČKA, Lukáš a kol. *Sociální podnikání: teorie pro praxi*. Brno: Ústav sociálních inovací, 2014. 98 s. ISBN 978-80-260-7215-7.

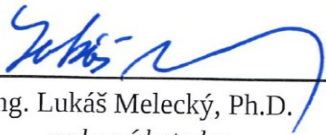
Formální náležitosti a rozsah diplomové práce stanoví pokyny pro vypracování zveřejněné na webových stránkách fakulty.


Vedoucí diplomové práce: **doc. Ing. Michaela Staníčková, Ph.D.**

Datum zadání: 23.11.2018

Datum odevzdání: 26.04.2019



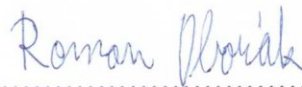
  
Ing. Lukáš Melecký, Ph.D.  
vedoucí katedry

  
prof. Dr. Ing. Zdeněk Zmeškal  
děkan fakulty

### **Místopřísežné prohlášení**

„Místopřísežně prohlašuji, že jsem celou diplomovou práci včetně příloh vypracoval samostatně. Použitá literatura a ostatní materiály, z nichž jsem čerpal, jsou uvedeny v seznamu literatury.“

V Ostravě dne 26. dubna 2019



Bc. Roman Oborák

Na tomto místě bych chtěl poděkovat paní doc. Ing. Michaelle Staníčkové, Ph.D. za její vedení, odbornou pomoc, cenné připomínky a veškerý věnovaný čas při psaní mé diplomové práce. Rovněž bych rád poděkoval společnosti Dobrý domov s.r.o. za poskytnutí veškerých údajů a informací z reálné žádosti o podporu projektu, které posloužily ke zpracování diplomové práce.

# Obsah

|           |   |           |
|-----------|---|-----------|
| <b>1.</b> | <b>Úvod.....</b>  | <b>5</b>  |
| <b>2.</b> | <b>Teoretická východiska projektového řízení a dotačního managementu .....</b>  | <b>8</b>  |
| 2.1.      | Východiska projektového řízení.....   | 8         |
| 2.1.1.    | <i>Základní terminologie projektového řízení .....</i>  | <i>8</i>  |
| 2.1.2.    | <i>Institute projektového řízení .....</i>  | <i>14</i> |
| 2.2.      | Dotační management v podmínkách Evropské unie .....   | 20        |
| 2.2.1.    | <i>Programový a projektový cyklus.....</i>  | <i>20</i> |
| 2.2.2.    | <i>Metodika projektového řízení uplatňována v Evropské unii.....</i>  | <i>27</i> |
| <b>3.</b> | <b>Podstata sociálního podnikání v podmínkách České republiky.....</b>  | <b>33</b> |
| 3.1.      | Podnikání v sociálních službách v České republice .....   | 33        |
| 3.1.1.    | <i>Základní vymezení sociálního podnikání .....</i>   | <i>33</i> |
| 3.1.2.    | <i>Možnosti sociálního podnikání v České republice .....</i>  | <i>46</i> |
| 3.2.      | Podpora sociálního podnikání v České republice.....   | 50        |
| 3.2.1.    | <i>Evropské formy podpory sociálního podnikání .....</i>  | <i>50</i> |
| 3.2.2.    | <i>Národní formy podpory sociálního podnikání .....</i>   | <i>56</i> |
| 3.2.3.    | <i>Krajské formy podpory sociálního podnikání .....</i>   | <i>58</i> |
| <b>4.</b> | <b>Dotační podpora na rozvoj sociálního podnikání na území regionu soudržnosti<br/>NUTS 2 Moravskoslezsko na příkladu reálného projektu .....</b> | <b>61</b> |
| 4.1.      | Projektový souhrn a analýza dotačních příležitostí .....  | 61        |
| 4.1.1.    | <i>Projektový souhrn .....</i>  | <i>61</i> |
| 4.1.2.    | <i>Analýza dotačních příležitostí.....</i>  | <i>63</i> |
| 4.2.      | Charakteristika dotačního titulu a výzvy .....  | 66        |
| 4.2.1.    | <i>Dotační titul Integrovaný regionální operační program a jeho specifika .....</i>   | <i>66</i> |
| 4.2.2.    | <i>Výzva č. 65 Sociální podnikání – integrované projekty CLLD .....</i>   | <i>71</i> |
| 4.3.      | Žádost o podporu projektu Sociální podnik – prádelna Dobrý domov s.r.o. ....  | 80        |
| 4.3.1.    | <i>Žádost o podporu projektu v systému MS 2014+ .....</i>   | <i>81</i> |



|  |            |
|--|------------|
| 4.3.2. Podklady pro ekonomické a finanční hodnocení projektu ..... | 91         |
| <b>5. Závěr .....</b>  | <b>107</b> |
| <b>Seznam použité literatury .....</b>                             | <b>110</b> |
| <b>Seznam zkratek .....</b>  | <b>118</b> |
| <b>Seznam tabulek a obrázků</b>                                    |            |
| <b>Prohlášení o využití výsledků diplomové práce</b>               |            |
| <b>Seznam příloh</b>   |            |
| <b>Přílohy</b>   |            |

# 1. Úvod

*Evropská unie* je jedním z nejrozvinutějších hospodářských celků, jejichž hospodářská a sociální úroveň se fakticky liší. Evropská unie se snaží tyto rozdílnosti řešit pomocí politiky *Hospodářské, sociální a územní soudržnosti*, jež je postavena na principu solidarity, kdy vyspělejší státy Evropské unie, které se rozvíjejí rychleji, finančně podporují ty méně rozvinuté. Obory projektového řízení a dotačního managementu jsou v Evropské unii využívány zejména při naplňování a implementaci politiky Hospodářské, sociální a územní soudržnosti prostřednictvím *Evropských strukturálních a investičních fondů* v rámci jednotlivých programových období. Cílem těchto fondů je, mimo jiné, poskytovat finanční podporu pro naplňování cílů strategie Evropa 2020 a pomáhat tak k větší hospodářské, sociální a územní soudržnosti států a regionů Evropské unie.

Každé programové období má specifický systém realizace strukturální pomoci, kdy si každý členský stát vytváří své operační programy, jež jsou zaměřeny na odlišné tematické oblasti podpory dle potřeb daného státu. Z Evropských strukturálních a investičních fondů jsou v programovém období 2014-2020 pro Českou republiku vyčleněny prostředky ve výši téměř 24 mld. Eur což odpovídá 614 mld. Kč v cenách roku 2011. Dané prostředky jsou rozděleny mezi jednotlivé operační programy, kterými jsou národní programy, programy přeshraniční spolupráce a programy nadnárodní a mezinárodní spolupráce pro současné období 2014-2020. Všechny operační programy vychází ze společných cílů Evropské unie, kterými jsou v tomto programovém období 2014-2020 Investice pro růst a konkurenceschopnost a Evropská územní spolupráce. Uplatnění oborů projektového řízení a dotačního managementu v Evropské unii tak právě spočívá při realizaci projektů spolufinancovaných Evropskými strukturálními a investičními fondy v rámci operačních programů platných pro dané programové období. Obor projektový management se tak zabývá zpracováním projektů zaměřených především na projekty podporující rozvoj dopravní infrastruktury, rozvoj měst a obcí, ochranu životního prostředí, rozvoj vědy a výzkumu, zefektivnění fungování státní správy nebo také rozvoj podnikání, atd.

V rámci rozvoje podnikání je jednou ze specifických oblastí podpory *sociálního podnikání*. V současné době vykazuje podpora a možnost sociálního podnikání rostoucí trend jak v České republice, tak tedy i v Moravskoslezském kraji, neboť sociální podnikání hraje důležitou roli v místním rozvoji a vytváří pracovní příležitosti pro osoby se zdravotním, sociálním či kulturním znevýhodněním. Dle statistických údajů Ministerstva práce a sociálních věcí

je v České republice oficiálně registrováno 238 sociálních podniků, z nichž 20 se nachází na území Moravskoslezského kraje, resp. regionu soudržnosti NUTS 2 Moravskoslezsko. V tomto regionu rovněž existuje klastr sociálních podniků, který sdružuje sociální podniky a další zapojené subjekty s cílem napomáhat růstu sociální ekonomiky v Moravskoslezském kraji. Problematika sociálního podnikání je v současné době velmi aktuální a skýtá vysoký potenciál, neboť svým rozvojem přispívá ke zvyšování zaměstnanosti sociálně a zdravotně znevýhodněných osob a naplňuje jejich potřeby.

Cílem diplomové práce je, na základě teoretického vymezení projektového řízení a dotačního managementu a analýzy podstaty sociálního podnikání na území České republiky, vytvořit komplexní žádost o podporu projektu v elektronickém monitorovacím systému MS2014+. Podstatou samotné projektové žádosti je rozvoj sociálního podnikání na území regionu soudržnosti NUTS 2 Moravskoslezsko s podporou Evropských strukturálních a investičních fondů v programovém období 2014-2020.

Diplomová práce se člení do tří hlavních obsahových částí, které jsou doplněny o úvod a závěr. První obsahová kapitola je věnována teoretickým východiskům projektového řízení a dotačního managementu. V první části je definována základní terminologie oboru projektového řízení. Následně je pozornost věnována mezinárodním institucím projektového řízení, které jsou odpovědné za proces standardizace a certifikace odborných dovedností v oblasti projektového managementu. Závěr kapitoly se zabývá metodikou dotačního managementu, jež je uplatňována v podmínkách Evropské unie.

Druhá obsahová kapitola je zaměřena na podstatu sociálního podnikání, které je nově, avšak silně se rozvíjející součástí podnikatelského sektoru České republiky. V první části je nastíněn legislativní rámec sociálního podnikání, včetně obecných principů sociálního podniku dle typologie prospěchu. Rovněž jsou charakterizovány nejvyužívanější právní formy podnikání v oblasti sociálního podnikání. Závěrečná část kapitoly je věnována možnostem a formám podpory sociálního podnikání, a to jak na evropské, národní či krajské úrovni.

Třetí kapitola je zaměřena na tvorbu žádosti o podporu pro rozvoj sociálního podnikání na území regionu soudržnosti NUTS 2 Moravskoslezsko. První část formuluje základní projektové myšlenky v projektovém souhrnu, je provedena analýza dotačních příležitostí, na základě které, je zvolen a specifikován konkrétní dotační titul a příslušná výzva. V druhé části kapitoly je vytvořena žádost o podporu, která vychází z podmínek a struktury stanovených příslušným dotačním titulem v programovém období 2014-2020, jímž je *Integrovaný*

*regionální operační program*. Vzhledem k faktu, že se jedná o reálný projekt žadatele *Dobry domov s.r.o.*, jsou konkretizovány klíčové části žádosti o podporu, které podléhají formálnímu a věcnému hodnocení ze strany řídicího orgánu. Hlavní pozornost je věnována zejména kapitolám Podnikatelského plánu – analýze trhu a odhadu poptávky, technickému a technologickému řešení projektu a finančnímu plánu projektu.

Diplomová práce vychází jak z české odborné literatury, tak z cizojazyčných zdrojů. Informace jsou čerpány především z oficiálních dokumentů uveřejněných na internetových stránkách příslušných ministerstev či dalších orgánů a institucí.

V rámci diplomové práce je aplikováno několik vědeckých metod. V teoretické části jsou použity logické metody, zejména pozorování a analýza, které jsou vhodné pro získání uceleného obrazu dané problematiky. Tvorba žádosti o podporu vychází ze specifické metody *Project Cycle Management*, která představuje strukturovaný manažerský přístup k řízení projektů podpořených z Evropských strukturálních a investičních fondů. Tato metoda představuje soubor nástrojů pro řízení projektů založených na logickém rámcovém postupu, přičemž hlavním cílem je podporování správných postupů řízení, a dále efektivního rozhodování v průběhu celého projektového cyklu, a to od programování až po identifikaci, formulaci, provádění a hodnocení projektu. Kapitola týkající se tvorby žádosti o podporu tudíž vychází z metody řízení projektového cyklu, a v návaznosti na něj byla zpracována v elektronické podobě v monitorovacím systému Evropských strukturálních a investičních fondů pro programové období 2014-2020 – MS2014+ v modulu IS KP14+, neboli *Informační systém koncového příjemce*. Modul IS KP14+ je určen pro žadatele/příjemce pro správu elektronické žádosti o podporu po celou dobu životního cyklu projektu.

Data zveřejněná v žádosti o podporu vychází z údajů společnosti *Dobry domov s.r.o.*, která písemně souhlasila s využití veškerých informací uvedených v diplomové práci, což je součástí Přílohy 1 – Souhlas příjemce dotace s poskytnutím údajů o projektu pro zpracování diplomové práce.

## **2. Teoretická východiska projektového řízení a dotačního managementu**

Projektové řízení lze ve své podstatě definovat jako krátkodobé vynaložené úsilí, při kterém dochází k aplikaci různých nástrojů, technik a dovedností za cílem přeměny vstupů na požadované výstupy. Je nutné si uvědomit, že jakoukoliv běžnou činnost lidí, která má předem daný cíl, začátek i konec, lze považovat za projekt. Rozdíl je v tom, že někteří jednotlivci v této činnosti vynikají, jiní nikoliv. Úspěšnost projektů lze však zvýšit na základě způsobu, jakým je projekt řízen. Toto nezkreslené vnímání projektového řízení je poněkud ztíženo skutečností, že se z projektového řízení stala „módní“ záležitost. Z tohoto důvodu se projektové řízení vyvinulo v samostatnou vědní disciplínu, která je doprovázena existujícími standardy, metodikou a certifikacemi od celosvětově uznávaných mezinárodních organizací.

V důsledku globalizace, rozvoje světové ekonomiky a moderních technologií se podoba projektového řízení neustále mění, obecné aspekty zůstávají ve své podstatě neměnné. Přesto však lze vyzorovat určité změny, zejména ve vývoji řízení a organizační struktury současných podniků. Na místo starých forem liniového řízení podniků nastupují moderní maticové organizační struktury, řízení přechází od svého funkčního pojetí k řízení procesů (Svozilová, 2016).

### **2.1. Východiska projektového řízení**

Projektové řízení představuje komplexní vědní disciplínu, která je zaměřena na jednotlivé procesy řízení. Stejně tak, jako se vyvíjí světová ekonomika z důvodu rostoucí globalizace a vzájemné závislosti národních ekonomik, mění se dynamicky i obor projektového řízení. Reakcí na celosvětový rozmach projektového řízení je vznik mezinárodních organizací a jednotlivých typů standardizace, které se problematikou koordinace projektového řízení zabývají.

#### **2.1.1. Základní terminologie projektového řízení**

Ačkoliv lidstvo realizovalo celou řadu (leckdy i velmi zásadních, až výjimečných) projektů pro celou svou historii, projektového řízení jako ucelená disciplína (tedy v podobě jaká je známá dnes) je poměrně mladé. Vlastní zformování a rozvoj zaznamenalo prakticky až ve 2. polovině 20. století, a to zejména v souvislosti s velkými výzkumnými, vojenskými a vesmírnými projekty, resp. programy.

## Projektové řízení

V současné době, kdy je obor projektového řízení předmětem rostoucího zájmu, lze na projektové řízení nahlížet dvěma způsoby (Doskočil, 2013):

- manažerský způsob – podstata vychází z klasického managementu, přičemž důraz je kladen na realizaci projektů;
- systémově analytický způsob – podstatou je tvorba matematických modelů projektů.

Přestože oba zmíněné způsoby projektového řízení mají své zákonité opodstatnění, je v současné době důležité zachovat typický systémový přístup k projektům. Systémovým řízením se rozumí řízení projektů jako systém. Tento přístup je založen na principu, kdy mezi jednotlivými jevy řízení projektů existuje vzájemná souvislost, a případné problémy jsou řešeny komplexním způsobem. Vzhledem ke vznikajícím vazbám je proto nezbytné na každý projekt nahlížet jako na systém, který je složen z několika vzájemně provázaných prvků. Prvky mohou představovat jednotlivé aktivity projektu, zdroje či náklady. Vazbami se rozumí jednotlivé vztahy mezi aktivitami projektu nebo přiřazení nákladů k jednotlivým činnostem (Doskočil, 2013).

Obecně lze pojem *Projektové řízení* chápat jako proces, při kterém jednotlivci či organizace efektivně nakládají s omezenými finančními zdroji k realizaci projektů. Dle *Institutu projektového řízení* (Project Management Institute, PMI) je ucelená definice obsáhlejší, neboť specifikuje nezbytné prvky projektového řízení: Projektové řízení je souhrn aktivit spočívající v plánování, organizování, řízení a kontrole zdrojů společnosti s relativně krátkodobým cílem, který byl stanoven pro realizaci specifických cílů a záměrů (Project Management Institute, 2017).

Danou definici lze interpretovat i způsobem, podle kterého veškeré požadavky a výstupy projektu budou naplněny pouze za předpokladu, budou-li na projekt aplikovány odborné znalosti, dovednosti, techniky, nástroje a technologie projektového řízení. Za dosažené výsledky projektu je zpravidla zodpovědný projektový manažer, neboť musí být schopen převést počáteční nápad a zadání projektu do finální podoby a následné realizace. Projektový manažer disponuje omezenými finančními zdroji, pomocí nichž musí zajistit specifické výstupy projektu takovým způsobem, kterým dojde k uspokojení očekávání všech zainteresovaných skupin projektu (Křivánek, 2019).

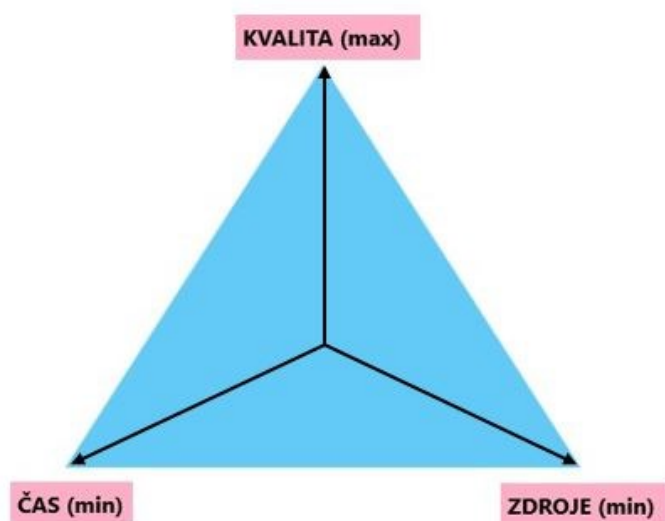
## Projekt

Projekt je z hlediska projektového řízení základním a také nejdůležitějším prvkem. Samotná definice projektu je možná z několika úhlů pohledu v nejrůznějších souvislostech. Pro účely diplomové práce vycházíme z definice profesora Koronera, podle níž je možné chápat projekt jako jedinečný sled aktivit a činností, který vykazuje následující charakteristiky (Svozilová, 2016):

- stanovený charakteristický cíl, který má být realizací projektu naplněn;
- přesně stanovené datum začátku a konce projektu;
- vytyčený finanční rámec potřebný k realizaci projektu.

Projekt lze obecně vymezit tak, že konkrétní činnosti směřují k naplnění maximálně dosažitelného cíle projektu, který je stanoven reálnou potřebou konkrétního žadatele (unikátní výstup projektu). Zároveň je zřejmé, že jednotlivé aktivity na sebe navazují a musí být vykonané v nejkratším dohodnutém časovém rozpětí za předem stanoveného finančního rámce projektu. Z výše uvedeného teoretického vymezení lze vyvodit, že v rámci projektu je třeba nalézt určitou rovnováhu mezi třemi faktory – kvalita, čas a zdroje. V této souvislosti lze hovořit o Trojimperativu projektu, kdy realizací projektu dochází k maximalizaci užitku při respektování tří základních podmínek (Dvořák, Mareček, 2017). Mezi příslušnými parametry trojimperativu projektu (viz Obrázek 2.1) existuje vzájemná spojitost. Jestliže dojde k výrazně změně jednoho z parametrů a druhý zůstane nezměněn, musí zákonitě dojít k adekvátní změně parametru třetího. Protože usilování o co nejvyšší cíle při minimálních nákladech a době trvání projektu často vede k opačným požadavkům. Z daného důvodu je nutné nalézt střední cestu, při které bude zadavatel projektu chtít maximalizovat cíle projektu a tím i svůj užitek – při co nejnižších vynaložených finančních prostředcích v nejkratším možném čase (Doskočil, 2013).

**Obrázek 2.1:** Trojimperativ projektu



*Zdroj:* Doskočil (2013), vlastní zpracování, 2019

### Klasifikace projektů

Jak již bylo zmíněno výše, pro projekt je typická jeho jedinečnost, nejen z hlediska použití projektových metod a technik, ale zejména z pohledu věcné náplně projektů, které je možné spolufinancovat prostřednictvím finančních prostředků z *Evropské unie* (European Union, EU). Z hlediska předmětu projektu (typů změn) rozlišujeme projekty investiční a neinvestiční. **Investiční projekty** neboli tvrdé projekty, jsou ve většině případů zaměřeny na nákup investičního majetku, prostřednictvím něhož je dosahováno požadovaných výstupů a cílů projektu. Mezi typické příklady investičních projektů patří pořízení investičního hmotného majetku (pořízení nových strojů a technologií), pořízení nehmotného majetku (know-how, software aj.) nebo výstavba a nákup nemovitostí. Hlavní podstatou a smyslem investičních projektů není pouze realizace stavby, ale pořízení majetku a technologií pro následné technické zhodnocení hmotného a nehmotného majetku, které přispěje k provozování dalších veřejně prospěšných podnikatelských činností. Naopak v **neinvestičních** projektech, tzv. měkké projekty, má pořízení majetku pouze druhořadý význam a není hlavním účelem projektu. Typickým příkladem neinvestičního projektu může být projekt v oblasti vzdělávání (rekvalifikační kurzy) či poskytování sociálních služeb. Zásadní rozdíl v obou zmíněných typech projektů je doba, kdy se začnou projevovat požadované výstupy projektu. U neinvestičních projektů se projevují viditelné a měřitelné výstupy již v realizační fázi projektového cyklu. Pro investiční projekty jsou tyto výstupy viditelné až po ukončení realizace



projektu, tedy v momentě, kdy je předmět projektu předán do užívání žadatele, resp. příjemce (Marek, Kantor, 2009).

Projekty lze rovněž členit z hlediska časové a finanční náročnosti. Takové projekty lze dělit podle velikosti na následující typy projektů (Fiala, 2004):

- malé – pro tento typ projektu je charakteristická kratší doba realizace trvající v řádech několika měsíců. Celková finanční náročnost se pohybuje ve statisících Kč;
- střední – celková realizace středních projektů trvá od jednoho do pěti let. Finanční zdroje potřebné k realizaci takového projektu sahají až k desítkám miliónů Kč;
- velké – jedná se o časově a finančně velmi náročné projekty trvající až desítky let s celkovou finanční náročností sahající až k miliardám Kč. Mezi velké projekty patří například rozsáhlé infrastrukturální projekty mající často přeshraniční charakter.

### **Program**

Pojem program představuje v oboru projektového řízení klíčový pojem. V rámci praktického života v oblasti řízení projektů došlo ke zjištění, že realizace jednotlivých rozsáhlých projektů za účelem dosažení specifických výstupů, které se projeví s výrazným časovým zpožděním, vede k vyšší pravděpodobnosti neúspěchu. Proto, aby bylo zabráněno zvyšujícímu se selhávání v souvislosti s řízením jednotlivých projektů, začal být projektovými manažery uplatňován *princip dekompozice*. Tímto principem se rozumí rozčlenění jednotlivého projektu (problému) na jeho dílčí dodávky, které jsou mezi sebou koordinovány, a zároveň jsou jednotlivé dodávky samostatným předmětem projektového řízení (Dvořák, Mareček, 2017).

Z výše uvedeného textu můžeme definovat pojem program jako soubor vzájemně propojených dílčích projektů a organizačních změn, které podléhají projektovému řízení a jsou či budou spuštěny za účelem dosažení konkrétních cílů a získání přínosů pro celou organizaci. Program tak představuje sled po sobě jdoucích a vzájemně souvisejících akcí (projektů a úkolů doplňujících projekty), které svou podstatou přispívají k naplnění cílů stanoveného strategického plánu či jednoho strategického záměru. Program je rovněž charakteristický tím, že stejně jako projekt, má jasně stanovené zadání, avšak oproti projektu není známá cesta a prostředek k jeho realizaci, neboť se bude v časovém horizontu měnit (Doležal a kol., 2009).

Detailnější porovnání základních rozdílů mezi projektem a programem v klíčových předmětných oblastech udává Tabulka 2.1.

**Tabulka 2.1:** Srovnání charakteristik projektu a programu

|                      | Projekt   | Program   |
|----------------------|---|---|
| <b>Cíle</b>          | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Hmatatelné</li> <li>• Měřitelné</li> <li>• Definovatelné</li> <li>• Konkrétní</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Často nehmotné</li> <li>• Často odvozené od provedených organizačních změn</li> <li>• Obecně definovaný</li> </ul> |
| <b>Rozsah</b>        | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Definovaný</li> <li>• Ohraničený</li> <li>• Nižší pravděpodobnost změny</li> </ul>       | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Nedefinovaný</li> <li>• Neohraničený</li> <li>• Vyšší pravděpodobnost změny</li> </ul>                             |
| <b>Doba trvání</b>   | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Krátkodobá (zpravidla 1 rok)</li> </ul>  | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Dlouhodobá (až 5 let)</li> </ul>   |
| <b>Rizikovitost</b>  | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Snadněji identifikovaná a říditelná</li> <li>• Omezený dopad na organizaci</li> </ul>    | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Těžko identifikovatelná</li> <li>• Potenciální dopad na organizaci</li> </ul>                                      |
| <b>Povaha řešení</b> | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Omezený počet možných řešení</li> </ul>  | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Různorodý počet řešení a postupů</li> </ul>  |
| <b>Zdroje</b>        | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Snadno odhadnutelné před realizací projektu</li> </ul>                                   | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Existuje průběžná interní soutěž i zdroje mezi jednotlivými projekty nejen v rámci programu</li> </ul>             |

*Zdroj:* Dvořák, Mareček (2017), vlastní zpracování, 2019

Z pohledu politiky Hospodářské, sociální a územní soudržnosti Evropské unie a *Evropských strukturálních a investičních fondů* (European Structural and Investment Funds, ESIF) je program chápán jako *Operační program* (Operational Programme, OP). Operační program představuje dlouhodobý strategický dokument finanční a technické povahy pro konkrétní oblast podpory (např. doprava, životní prostředí aj.), kterou lze čerpat prostřednictvím Evropských strukturálních a investičních fondů. Operační programy jsou vázány vždy na příslušné, zpravidla sedmileté, programové období. Tento strategický dokument je vypracováván expertními skupinami daného členského státu spadající pod příslušný operační program ve spolupráci s partnery regionálními, lokálními, hospodářskými i sociálními nebo také se zástupci neziskového sektoru. V rámci České republiky se jedná o skupiny spadající pod řídicí orgán<sup>1</sup> daného operačního programu. Operační programy jsou popisem souhrnných priorit, řízení a finančních zdrojů a upřesňují oblasti intervencí na národní úrovni i v jednotlivých regionech dané členské země. V rámci operačního programu jsou definovány hlavní cíle a priority, kterých má být v programovém období dosaženo. V OP rovněž najdeme výčet podporovaných subjektů a aktivit, na které je možné skrze ESIF získat finanční prostředky (Ministerstvo pro místní rozvoj ČR, 2019c).

<sup>1</sup> V České republice jsou řídicí orgány zastupovány jednotlivými ministerstvy podle tematického zaměření operačního programu.

## Portfolio projektů

Pod pojmem *Portfolio projektů* si lze představit často vzájemně nesouvisející skupinu projektů a programů, jejichž řízení, koordinace a kontrola směřuje k předem stanoveným dlouhodobým strategickým cílům organizace. Cílem řízení portfolia je nalézt optimální složení projektů a programů z hlediska nastavených strategických cílů organizace při respektování dostupných finančních zdrojů tak, aby došlo k maximalizaci hodnoty portfolia. Hlavním smyslem a náplní řízení portfolia je dělat „správné věci“. Tím se rozumí vytvořit takovou skladbu portfolia, jehož realizace a řízení povede k naplnění očekávaných přínosů pro organizaci (Fotr, Souček, 2015).

### 2.1.2. Instituce projektového řízení

V oblasti projektového řízení existují celosvětově uznávané standardy, přičemž většina z těchto standardů má svou certifikaci. Z tohoto důvodu je možné získat v daném profesním oboru potřebnou kvalifikaci a odborné vzdělání, které je završeno mezinárodně platnou certifikací. Mezi nejznámější profesionální organizace projektového řízení, které se zaměřují na standardizaci projektového řízení, patří *Mezinárodní asociace projektového řízení* (IPMA), *Institut projektového řízení* (PMI) a *Asociace projektového řízení* (APM). Standardy a metodiky výše zmíněných organizací IPMA, PMI, APM, představují základní klasifikaci oboru projektového řízení a přehled nutných znalostí ve fázi přípravy a realizace projektů financovaných z Evropských strukturálních a investičních fondů.

#### Mezinárodní asociace projektového řízení (IPMA)

Mezinárodní asociace projektového řízení (International Project Management Association, IPMA) je mezinárodní organizací sdružující více než 55 členů (členských zemí) na pěti různých kontinentech. Smyslem této organizace je posilovat kompetence v oboru projektového řízení v různých oblastech působnosti, budovat vztahy s podnikatelskými či vládními subjekty, univerzitami a jinými vzdělávacími organizacemi a konzultačními společnostmi. Při posuzování a ověřování znalostí a zkušeností (certifikace), se hodnotitelé individuálně zaměřují na znalosti a zkušenosti kandidáta, přičemž jsou hodnoceny veškeré druhy kompetencí. Základní měřicí jednotkou hodnocení je *IPMA Competence Baseline* a z něj vycházející *Národní standard kompetencí projektového řízení*<sup>2</sup>. Aby certifikační orgán mohl u daného kandidáta změřit u určit dosaženou úroveň kompetencí, které by dále rozvíjel, člení

---

<sup>2</sup> Národní standard kompetencí projektového řízení je publikován Společností pro projektové řízení a zajišťuje certifikaci dle standardů IPMA v České republice.

organizace IPMA svůj standard kompetence do následujících tří skupin (International Project Management Association, 2015):

- technické kompetence – popisují elementy základních kompetencí projektového managementu. Patří zde např. řešení problémů, rozsah a výstupy projektu, náklady a financování, komunikace aj.,
- behaviorální kompetence – tato skupina se zaměřuje na popis kompetencí osobnostního charakteru jedince, např. vedení, asertivita, diskuze, vyjednávání aj.,
- kontextové kompetence – popisují prvky kompetencí, které se vztahují k souvislostem s řízením projektů. Např. orientace na projekt či program, finance, právo aj.

Certifikační systém Mezinárodní asociace projektového řízení se vždy váže na konkrétní osobu (kompetence jednotlivce), je prováděn na území daného členského státu IPMA a má mezinárodní platnost. Tento systém certifikací je čtyřstupňový, přičemž jednotlivé stupně certifikace odrážejí kompetence a dovednosti jednotlivců (Doležal a kol., 2009):

- IPMA Level D – Certified Project Management Associate (certifikovaný projektový praktikant) – Jedná se o nejnižší úroveň certifikace IPMA. Držitel této certifikace je schopen provést konkrétní dílčí úkol na projektu. Certifikát je určen zejména pro jednotlivé členy projektových týmů.
- IPMA Level C – Certified Project Manager (certifikovaný projektový manažer) – Uchazeč by měl disponovat dostatečnými znalostmi k řízení projektu.
- IPMA Level B – Certified Senior Project Manager (certifikovaný projektová senior manažer) – Držitel tohoto certifikátu by měl být schopen řídit komplexní projekt, který může zahrnovat i dílčí podprojekty. Hlavní činnost kandidáta je uváděna jako řízení a vedení manažerů jednotlivých podprojektů.
- IPMA Level A – Certified Projects Director (certifikovaný ředitel projektu) – Uchazeč v dané úrovni by měl být schopen řídit portfolio projektů nebo program za použití adekvátních metod a nástrojů.

Standardizace projektového řízení jako vědního a profesního oboru dle IPMA probíhá prostřednictvím specifických nástrojů a technik. Mezi nejpoužívanější nástroje Mezinárodní asociace projektového řízení patří (Máchal a kol., 2015):

- SWOT analýza – představuje analytickou techniku zaměřenou na zhodnocení vnitřních a vnějších faktorů ovlivňujících úspěšnost projektu;
- logická rámcová matice – k jejímu vytvoření dochází v iniciační fázi a slouží jako podklad pro stanovení cíle projektu, záměru projektu, hlavních výstupů a aktivit projektu;
- řešení konfliktu zdrojů – spočívá zejména v plánování zdrojů potřebných k realizaci projektu, přičemž výstupy z plánování zdrojů mohou mít tabulkovou formu v podobě sumarizace zdrojů nebo grafickou formu v podobě histogramu;
- metody oceňování a návratnosti projektu – mezi nejpoužívanější metody z hlediska hodnocení projektu patří: doba návratnosti, výnos z investic, čistá současná hodnota a vnitřní výnosové procento. Před zvolením metody hodnocení projektu je nutné nejprve stanovit kritérium, podle kterého bude projekt posuzován;
- kvantitativní metody řízení rizik – rizika a příležitosti v rámci projektu představují nejisté případy nebo možné situace s negativním dopadem na celkovou úspěšnost či dílčí výsledky projektu. Cílem řízení rizik kvantitativní metodou je stanovit pravděpodobnosti ztráty měnových jednotek.

Mezinárodní asociace projektového řízení klade z hlediska řízení projektů důraz na správné vypracování a používání SWOT analýzy v praxi. Pro podniky SWOT analýza představuje jednoduchý a efektivní způsob, jak identifikovat případné hrozby a rizika související s realizací projektu. S ohledem na skutečnost, že SWOT analýza byla vypracována pro potřeby řešeného projektu v rámci praktické kapitoly diplomové práce, je SWOT analýze věnována větší pozornost.

V projektovém managementu je **SWOT analýza** velmi hojně využívanou metodou, která slouží k analýze vnitřních a vnějších faktorů ovlivňujících úspěšnost projektu. V rámci SWOT analýzy dochází k definování předmětu analýzy a následně určení silných stránek (Strengths, S), slabých stránek (Weaknesses, W), příležitostí (Opportunities, O) a hrozeb (Threats, T) podniku ve vztahu ke konkrétnímu předmětu projektu. Technika SWOT analýzy se nejčastěji využívá v oblasti řízení rizik projektu nebo představuje součást marketingové analýzy v rámci Studie proveditelnosti<sup>3</sup>. Výstupem SWOT analýzy by mělo být takové chování podnikatelského subjektu, které povede k maximalizaci vytyčených silných stránek a příležitostí a k minimalizaci uvedených slabých stránek a hrozeb projektu. Je nutné si

---

<sup>3</sup> Studie proveditelnosti představuje nejvyšší stupeň analýzy investičního či podnikatelského záměru.

uvědomit, že všechny čtyři skutečnosti, které jsou v centru pozornosti SWOT analýzy se v čase mění. Z tohoto důvodu je potřeba dodržovat základní princip – v průběhu dílčích fází životního cyklu projektu je potřeba se ke SWOT analýze pravidelně vracet a aktualizovat ji (Doležal a kol., 2009). V Tabulce 2.2 níže je vyobrazena základní koncepce SWOT analýzy.

**Tabulka 2.2:** SWOT analýza

| SWOT analýza    | Interní analýza | Externí analýza |
|-----------------|-----------------|-----------------|
| Kladné stránky  | Silné stránky   | Příležitosti    |
| Záporné stránky | Slabé stránky   | Hrozby          |

*Zdroj:* vlastní zpracování, 2019

### **Institut projektového řízení (PMI)**

Tato nezisková organizace vznikla v roce 1969 ve Spojených státech a představuje nejznámější mezinárodní instituci, která se věnuje problematice projektového řízení. Hlavním posláním PMI je zkvalitňovat projektové řízení jako profesi prostřednictvím celosvětově uznávaných standardů a certifikací PMI. V současnosti Institut projektového řízení sdružuje více než 500 tis. členů z více než 185 zemí světa působících v projektových, programových nebo portfoliových profesích. (Project Management Institute, 2019).

Standardizace ze strany PMI probíhá prostřednictvím kmene znalostí projektového řízení (*Project Management Body of Knowledge*, PMBoK). Jedná se o určitý kmen znalostí projektového řízení, který definuje hlavní principy oboru projektového řízení splňující požadavky mezinárodně uznatelného standardu. Standard PMI je procesně orientován, tzn., doporučuje řízení projektu jako řadu vzájemně propojených procesů a zaměřuje se na osvědčené postupy, které jsou aplikovatelné na většinu projektů. Standardy PMI vycházejí z předpokladu, že procesy projektového řízení se během projektu překrývají a vzájemně ovlivňují. Tyto procesy projektového řízení lze rozdělit do pěti hlavních skupin (Project Management Institute, 2017):

- Iniciační procesy (definování projektu) – v této fázi dochází k identifikaci a následnému rozhodnutí o realizaci projektového záměru. Hlavním výstupem či dokumentem vytvořeným v rámci této fáze je projektový souhrn;
- Plánovací procesy (vytvoření reálného plánu) – důležitým prvkem plánování je stanovení celkového rozsahu projektu, aby mohly být naplněny potřeby, kvůli kterým je projekt realizován. Zejména se jedná o stanovení finančního a časového rámce

projektu. Hlavním výstupem ve fázi plánování je Podnikatelský plán či Studie proveditelnosti;

- Realizační procesy (realizace projektu) – v rámci těchto procesů dochází ke koordinaci zdrojů takovým způsobem, aby odpovídal stanovenému plánu realizace a došlo k naplnění výstupů projektu.;
- Monitorovací a ovládací procesy (kontrola plnění stanovených cílů projektu) – v rámci těchto procesů dochází k průběžné kontrole hlavních a dílčích cílů projektů prostřednictvím neustálého monitorování a měření postupu společně s realizací potřebných nápravných opatření.;
- Ukončovací procesy (předání projektu konečnému uživateli) – v této fázi dochází k ukončení veškerých činností na projektu a předání projektu či produktu do užívání odběrateli (žadateli).

PMBok je procesně orientovaná metodika, v rámci níž, je stanoveného cíle dosahováno pomocí definovaných procesů. Každý proces má určeny své vstupy a výstupy a techniky a návody, jak by měl být prováděn. Metodiku tvoří pět skupin procesů uvedených výše a deseti znalostních oblastí, které tvoří rámec pro celkem 42 dílčích procesů užívaných pro řízení projektu. Dle PMBoK jsou procesy projektového řízení roztrženy do následujících oblastí znalostí:

- Řízení integrace (koordinace projektu);
- Řízení rozsahu prací (zajištění všech prací vedoucích k dokončení projektu);
- Řízení času (časový harmonogram projektu);
- Řízení nákladu (rozpočet projektu);
- Řízení kvality (uspokojení potřeb);
- Řízení lidských zdrojů (projektový tým);
- Řízení komunikace (sběr a šíření informací během projektu);
- Řízení rizik (analýza rizik projektu);
- Řízení obstarávání (zajištění dodávek a služeb);
- Řízení zainteresovaných stran projektu (identifikace, analýza reálných očekávání, analýza vlivu a zájmu).

Standard PMI se soustřeďuje na klíčové aspekty jednotlivých znalostních skupin a jejich vzájemné působení s procesními skupinami (Řeháček, 2013).

Co se týče mezinárodně platných certifikátů, PMI nabízí komplexní certifikační program pro odborníky v oblasti projektového řízení. Aktuálně PMI nabízí osm certifikací, přičemž jednotlivé certifikáty odrážejí odlišené specializace a dovednosti projektového řízení. Kompletní typy certifikací organizace PMI jsou následující (Česká komora PMI, 2019):

- PMI Scheduling Professional (PMI-SP) – kandidát disponuje znalostmi v oblasti plánování časového harmonogramu projektu;
- PMI Risk Management Professional (PMI-RMP) – získá-li uchazeč tento certifikát, disponuje dostatečnými dovednostmi v oblasti identifikaci a hodnocení rizik;
- PMI Professional in Business Analysis (PMI-PBA) – kandidát obdrží tento certifikát po prokázání dovedností v oblasti efektivní práce se stakeholdery;
- PMI Agile Certified Practitioner (PMI-ACP) – kandidát musí prokázat dovednosti v oblastech postupného plánování, rychlé a pružné reakce na změnu aj;
- Portfolio Management Professional (PfMP) – dovednost kandidáta řídit jedno či více portfolií projektů;
- Program Management Professional (PgMP) – certifikát určený k prokázání dovedností v oblasti řízení programů i projektů;
- Certified Associate in Project Management (CAPM) – tento certifikát slouží k prokázání znalostí a dovedností jednotlivých členů projektových týmů;
- Project Management Professional (PMP) – jedná se o nejvyšší úroveň dosažené certifikace;

### **Asociace projektového řízení (APM)**

*Asociace projektového řízení* (Association of Project Management, APM) je britskou autorizovanou organizací zabývající se problematikou profese projektového řízení. Organizace APM v současnosti sdružuje více než 27 000 jednotlivců a 500 organizací. Hlavním cílem této organizace je rozvoj a podpora řízení projektů a programů na základě svých pěti dimenzí profesionality – šířka, hloubka, úspěch, závazek, odpovědnost (Association for Project Management, 2017).

Organizace APM se rovněž podílí na standardizaci oboru projektového řízení prostřednictvím metodiky PRINCE2, která byla vypracována v roce 1995. Metodika a certifikace PRINCE2 je v současné době natolik populární a úspěšná ve státní sféře, že dochází ze strany evropských institucí EU k doporučení pro využívání této metodiky i v soukromé sféře pro řízení projektu spolufinancovaných z finančních prostředků Evropské unie. Je však nutné zdůraznit,



že metodika PRINCE2 není standardem v takovém smyslu, jako jsou standardy IPMA či PMI, neboť metodika PRINCE2 představuje spíše detailní návod a příručku ke zpracování projektů. Základním dokumentem metodiky PRINCE2 jsou *Základy metody projektového řízení*, ve kterém jsou obsaženy hlavní principy řízení projektů ve všech fázích životního cyklu projektu. Metodika PRINCE2 vychází z přesvědčení, že hlavní osy úspěšného projektu tvoří: čas, náklady, rozsah, kvalita, riziko a přínosy projektu. Získané znalosti této metodiky a schopnost metodiku zakomponovat do reálné praxe potvrzují mezinárodně platné certifikáty vydávané společností APM Group Ltd (Máchal a kol., 2015):

- PRINCE2 Foundation – držitel této certifikace terminologii a metodice PRINCE2 a je schopen působit jako informovaný člen týmu pro řízení projektů s využitím metodiky PRINCE2;
- PRINCE2 Practitioner – jedná se o vyšší úroveň certifikace. Držitel tohoto certifikátu umí řídit projekty dle metodiky PRINCE2, odhalit i napravit vzniklé chyby při aplikaci této metodiky projektového řízení. Důležitou podmínkou pro vykonání této zkoušky je předložení platného certifikátu o vykonání zkoušky na certifikace PMI (certifikát PMP nebo CAPM) nebo IPMA (certifikát IPMA A – D).

## **2.2. Dotační management v podmínkách Evropské unie**

Projektové řízení a dotační management je v EU využíván zejména při realizaci politiky Hospodářské, sociální a územní soudržnosti Evropské unie prostřednictvím Evropských strukturálních a investičních fondů. Hlavním cílem této politiky je snaha postupně odstraňovat a snižovat sociální a ekonomické disparity mezi jednotlivými méně rozvinutými regiony Evropské unie. Z tohoto důvodu představuje dotační management pro jednotlivé členské státy a jejich regiony nejdostupnější cestu k hospodářskému a sociálnímu rozvoji (European Commission, 2019a)

### **2.2.1. Programový a projektový cyklus**

Fungování dotačního managementu, předkládání žádostí o podporu a následné řízení projektů v podmínkách Evropské unie, se odvíjí od nastaveného procesu programování a realizace strukturální pomoci v platném programovém období.

## Programový cyklus

V návaznosti na aktuálně probíhající programové období 2014-2020 lze programový cyklus chápat jako proces sestavení a řízení strategických plánů týkajících Evropských strukturálních a investičních fondů k podpoře prioritních cílů strategie Evropa 2020. Hlavním cílem desetileté strategie Evropa 2020 je dosažení udržitelného hospodářského růstu prostřednictvím efektivnějšího investování do vzdělávání, výzkumu, vývoje a inovací a rozvoji konkurenceschopného průmyslu (European Commission, 2010). Z Tabulky 2.3 je patrné, že strategie je založena na třech hlavních a jedenácti tematických cílech (European Commission, 2015).

**Tabulka 2.3:** Hlavní a tematické cíle strategie Evropa 2020

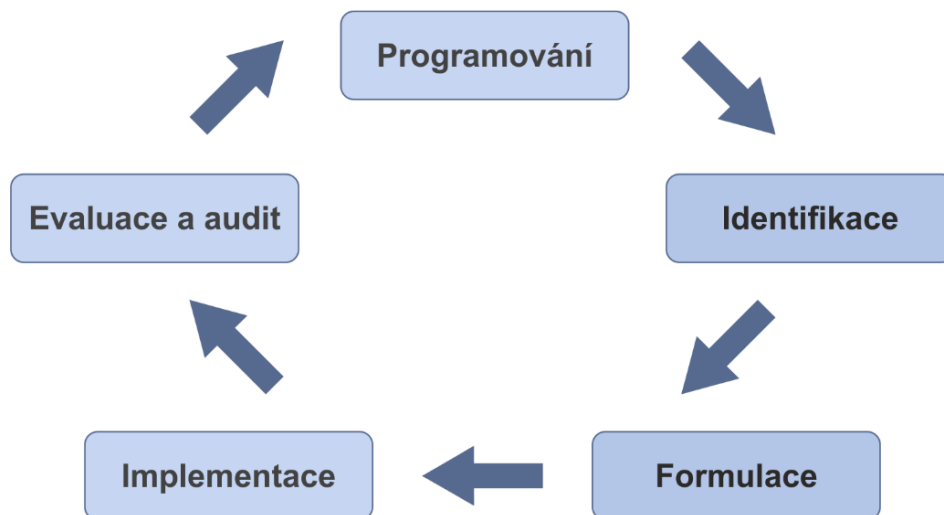
| Hlavní cíle strategie Evropa 2020 | Tematické cíle strategie Evropa 2020  |
|-----------------------------------|---|
| Inteligentí růst                  | <ol style="list-style-type: none"><li>1. Posilování výzkumu, technologického vývoje a inovací.</li><li>2. Zlepšení přístupu k informačním a komunikačním technologiím a zvýšení jejich kvality.</li><li>3. Zvyšování konkurenceschopnosti malých a středních podniků, zemědělství, rybářství a akvakultury.</li></ol>   |
| Udržitelný růst                   | <ol style="list-style-type: none"><li>1. Podpora přechodu k nízkouhlíkovému hospodářství ve všech sektorech.</li><li>2. Podpora přizpůsobení se klimatickým změnám, řízení a prevence rizik.</li><li>3. Ochrana životního prostředí a podpora efektivního využívání zdrojů.</li><li>4. Podpora udržitelné dopravy a odstraňování překážek v klíčových síťových infrastrukturách.</li></ol>  |
| Růst podporující začlenění        | <ol style="list-style-type: none"><li>1. Podpora udržitelné a kvalitní zaměstnanosti a mobility pracovních sil.</li><li>2. Podpora sociálního začleňování, boj proti chudobě a jakékoli diskriminaci.</li><li>3. Investice do vzdělávání, odborné přípravy pro získání dovedností a do celoživotního vzdělávání.</li><li>4. Posilování institucionálních kapacit veřejných orgánů a zúčastněných stran a efektivní práce orgánů veřejné správy.</li></ol> |

*Zdroj:* European Commission (2010), vlastní zpracování, 2019

Jelikož je programování založeno na vzájemné spolupráci členského státu EU a Evropské komise, je nutné na programový cyklus nutně nahlížet z pohledu státní správy. Obecně lze programový cyklus chápat jako komplexní přípravu na následující programové období, včetně monitoringu implementace a následného vyhodnocení dosažených výsledků a pokroků, jak na národní úrovni ve vztahu k národním strategickým cílům, tak na úrovni nadnárodní

ve vztahu k víceleté rozvojové strategii Evropské unie. Programový cyklus je členěn do pěti základních fází: Programování, Identifikace, Formulace, Implementace, Evaluace a audit. Schéma programové cyklu z pohledu státní správy je vyobrazeno v následujícím Obrázku 2.2.

**Obrázek 2.2:** Programový cyklus z pohledu státní správy



Zdroj: Česká rozvojová agentura (2019), vlastní zpracování, 2019

### **Programování**

Ve fázi programování musí jednotlivé členské státy vytvořit zcela jasné propojení intervencí mezi Evropskými strukturálními a investičními fondy a strategií Evropa 2020. Na základě *Nařízení Evropského parlamentu č. 1303/2013* se programováním rozumí proces organizace, rozhodování a přidělování finančních prostředků v několika fázích, do nichž jsou zapojeni partneři v souladu s *článkem 5 Nařízení*, s cílem realizovat během několika let (programové období) společnou akci Evropské unie a členských zemí za účelem dosažení cílů strategie EU pro inteligentní a udržitelný růst podporující začlenění (Úřední věstník Evropské unie, 2013).

Dle *Nařízení Rady EU č. 1083/2006* jsou cíle ESIF sledovány prostřednictvím systému víceletého programování organizovaného v několika fázích, které zahrnují určení priorit, financování a systém řízení a kontroly (Úřední věstník Evropské unie, 2006).

### **Identifikace**

V této fázi dochází k definování základních a specifických potřeb (životní prostředí, změna klimatu, inovace aj.), které je třeba řešit v dané zeměpisné oblasti programu. Ve fázi identifikace jsou ze strany Evropské komise poskytnuty pokyny (zásady) k programovému období ve formě *Společného strategického rámce* (Common Strategic Framework, SSR). Tento dokument poskytuje strategický návod členským státům a regionům, jak efektivně využívat

možností, které ESIF nabízí. Na základě SSR členské státy vyhotoví národní rozvojové plány, včetně *Dohody o partnerství* (Partnership Agreement, DoP) (European Commission, 2015).

Programový dokument Dohoda o partnerství představuje komplexní a koherentní strategii o využívání Evropských strukturálních a investičních fondů v rámci politiky Hospodářské, sociální a územní soudržnosti EU pro programové období 2014-2020. Dohoda o partnerství analyzuje z hlediska evropských, národních i regionálních strategických dokumentů současnou socioekonomickou situaci České republiky. Z pohledu obsahové stránky jsou v Dohodě o partnerství představeny návrhy na jednotlivé operační programy, prostřednictvím kterých bude docházet k čerpání finančních prostředků z fondu Evropské unie, rovněž jsou analyzovány regionální disparity, rozvojové potřeby a potenciál. Ve fázi identifikace dochází po připomínkování Evropské komise ke schválení operačních programů i ke schválení víceletého finančního rámce EU pro politiku Hospodářské, sociální a územní soudržnosti EU na období 2014–2020 a přidělení finančních prostředků mezi jednotlivé členské země a operační programy (Ministerstvo pro místní rozvoj ČR, 2014).

### **Formulace**

Po schválení operačních programů, včetně jejich prioritních os a specifických cílů, nastává fáze formulace. V této fázi dochází ze strany členských zemí k vypracování metodických pokynů pro žadatele o dotaci, ve kterých jsou stanoveny veškeré podmínky pro čerpání finančních prostředků z Evropských strukturálních a investičních fondů.

### **Implementace**

Fáze implementace představuje provádění jednotlivých operačních programů prostřednictvím realizace až stovek tisíc projektů. Za provádění a naplňování priorit operačních programů je zodpovědný příslušný řídicí orgán daného operačního programu, který jednotlivé projekty vybírá, hodnotí a monitoruje. Ze strany Evropské komise dochází k vyplácení certifikovaných výdajů<sup>4</sup> každé členské zemi EU. Evropská komise rovněž provádí kontrolu všech operačních programů spadajících pod jednotlivé země EU a vydává příslušné zprávy o dosaženém pokroku. (European Commission, 2019b).

---

<sup>4</sup> Certifikací výdajů se rozumí potvrzení správnosti údajů o vynaložených výdajích v souladu s předpisy EU a předpisy ČR, předložených řídicími orgány programů Platebnímu a certifikačnímu orgánu. Výsledkem certifikace je zpracování a zaslání certifikátu o vynaložených výdajích spolu s výkazem výdajů a s žádostí o platbu Platebním a certifikačním orgánem Evropské komisi (Ministerstvo finanční ČR, 2018)

## Evaluace a audit

Během této fáze dochází k hodnocení dosažených výsledků v aktuálním programovém období. Hlavním cílem v této fázi je posouzení plnění cílů, efektivity a dopadu jednotlivých operačních programů. Na základě dosažených výsledků členských zemí Evropské unie přijímá Evropská komise relevantní závěry, ze kterých jsou vytvářeny odborné studie a analýzy, přičemž tyto podklady představují klíčové vstupy pro další programování a řízení programového cyklu v následujícím programovém období.

Přestože, lze fázi hodnocení jako činnost zahrnout do poslední fáze programové cyklu, je nutné si uvědomit, že hodnocení o dosaženém pokroku v oblasti implementace ESIF či politiky Hospodářské, sociální a územní soudržnosti Evropské unie probíhá každoročně či ve víceletých cyklech, a to jak ze strany členských zemí, tak ze strany Evropské komise. Následující Tabulka 2.4 poukazuje na hlavní zprávy předkládané členskými státy EU a Evropské komise ve vztahu k programovacímu období 2014-2020 (European Commission, 2015).

**Tabulka 2.4:** Hlavní zprávy předkládané členskými státy a Evropskou komisí

| Zprávy                              |   | 2015     | 2016          | 2017                           | 2018          | 2019     | 2020                           |
|-------------------------------------|---|----------|---------------|--------------------------------|---------------|----------|--------------------------------|
| <b>Předkládané členskými státy</b>  | Výroční zprávy o provádění pro jednotlivé OP  |          | květen/červen | červen                         | květen/červen | červen   | květen/červen                  |
|                                     | Zprávy o pokroku ve vztahu k DoP  |          |               | srpen                          |               | srpen    |                                |
| <b>Předkládané Evropskou komisí</b> | Zpráva o výsledku jednání o dohodách o partnerství a programech                             | prosinec |               |                                |               |          |                                |
|                                     | Souhrnné zprávy založené na výročních zprávách o provádění předkládaných členskými státy    |          | podzim        | podzim                         | podzim        | podzim   | podzim                         |
|                                     | Zpráva o soudržnosti  |          |               | Konkrétní datum není stanoveno |               |          | Konkrétní datum není stanoveno |
|                                     | Strategické zprávy založené na výročních zprávách o provádění předkládaných členskými státy |          |               | prosinec                       |               | prosinec |                                |

\*Poznámka: Pokud jde o politiku Hospodářské, sociální a územní soudržnosti a Evropský námořní a rybářský fond, výroční zprávy o provádění za roky 2016, 2018 a 2020 se předkládají do konce května. V případě Evropského zemědělského fondu pro rozvoj venkova se předkládají do konce června.

Zdroj: European Commission (2015), vlastní zpracování, 2019

## **Projektový cyklus**

Dříve, než dojde k vymezení jednotlivých fází životního cyklu projektu, je třeba si uvědomit, že projekt je časově ohraničen. Před počátkem veškerých aktivit na projektu musí být zřejmé, že existuje specifická potřeba či problém, který lze odstranit projekčním řešením a je ukončen rozpuštěním projektového týmu. Mezi těmito dvěma časovými milníky prochází projekt určitými fázemi a procesy, přičemž na konci každé fáze by měly existovat požadované výstupy, které zároveň představují vstupy do další fáze projektového cyklu (Business info, 2009).

Životní cyklus projektu lze rozdělit do následujících šesti fází, jimiž jsou identifikace projektového záměru, příprava projektu, posouzení a schválení projektu, financování projektu, implementace a monitoring a hodnocení projektu.

### **Identifikace projektového záměru**

V počáteční fázi vznikají prvotní myšlenky projektu. V této fázi by měly být definovány první předběžné informace o projektu (cíle projektu, časové rozpětí, předběžné náklady aj.), přičemž výstupem těchto sjednocených informací je *Projektový souhrn*. Z hlediska realizovatelnosti je zapotřebí zjistit, zda pro daný projektový záměr existuje vhodný dotační titul, ve kterém by bylo možné předložit žádost o podporu. V této fázi projektového cyklu dochází k sestavení *Analýzy dotačních příležitostí*, ve které jsou obsaženy potenciální dotační tituly. Pokud takový dotační titul existuje, pokračuje organizace v dalších pracích na projektu. Analýza dotačních příležitostí se tak stává klíčovým vstupem do následující fáze.

### **Příprava projektu**

Sekundární přípravná fáze je zaměřena na detailnější rozpracování projektového záměru, včetně zpracování klíčových dokumentů, které podléhají ekonomickému a finančnímu hodnocení ze strany řídicího orgánu operačního programu. Mezi tyto dokumenty patří: Podnikatelský záměr či Studie proveditelnosti. V rámci této fáze dochází k detailnímu rozpracování cílů projektu, jednotlivých aktivit, sestavení rozpočtu a časového harmonogramu, personálnímu zajištění, výčtu rizik a dalších povinných náležitostí. Nedílnou součástí této fáze je, kromě sestavení výše zmíněných dokumentů, také tvorba elektronické žádosti o podporu v příslušném systému pro podávání žádostí. Žádost o podporu včetně příslušného Podnikatelského plánu (Podnikatelského záměru) či Studie proveditelnosti představují výstupy přípravné fáze.

## **Posouzení a schválení**

Po úspěšném podání žádosti o podporu včetně veškerých příloh probíhají schvalovací procesy ze strany příslušného řídicího orgánu dotačního titulu. Hodnocení žádosti o podporu probíhá ve dvou krocích. První krok posuzování žádosti spočívá v hodnocení z hlediska formálních náležitostí (zda žadatel splňuje veškeré náležitosti a podmínky být oprávněným žadatelem). Pokud žadatel úspěšně projde formálním hodnocením, postupuje do druhé fáze hodnocení. Druhá fáze hodnocení se zaměřuje na věcná kritéria přijatelnosti (např. jsou zkoumány ekonomické, technické, finanční a jiné aspekty projektu, dopady na horizontální témata aj.). Jinak řečeno, je hodnocena celková proveditelnost projektu a přínosy projektu ve vztahu k regionálním, národním a evropským prioritám. Schválení projektu řídicím orgánem je výstupem fáze posouzení a schválení.

## **Financování**

Čtvrtou fází projektového cyklu je fáze financování, ve které dochází mezi žadatelem a řídicím orgánem k vyjednávání ohledně finanční stránky projektu a následně k podepsání smlouvy o financování projektu. Smlouva o finanční spoluúčasti je klíčovým výstupem fáze financování a zároveň vstupem do realizační fáze (Marek, Kantor, 2009).

## **Implementace a monitoring**

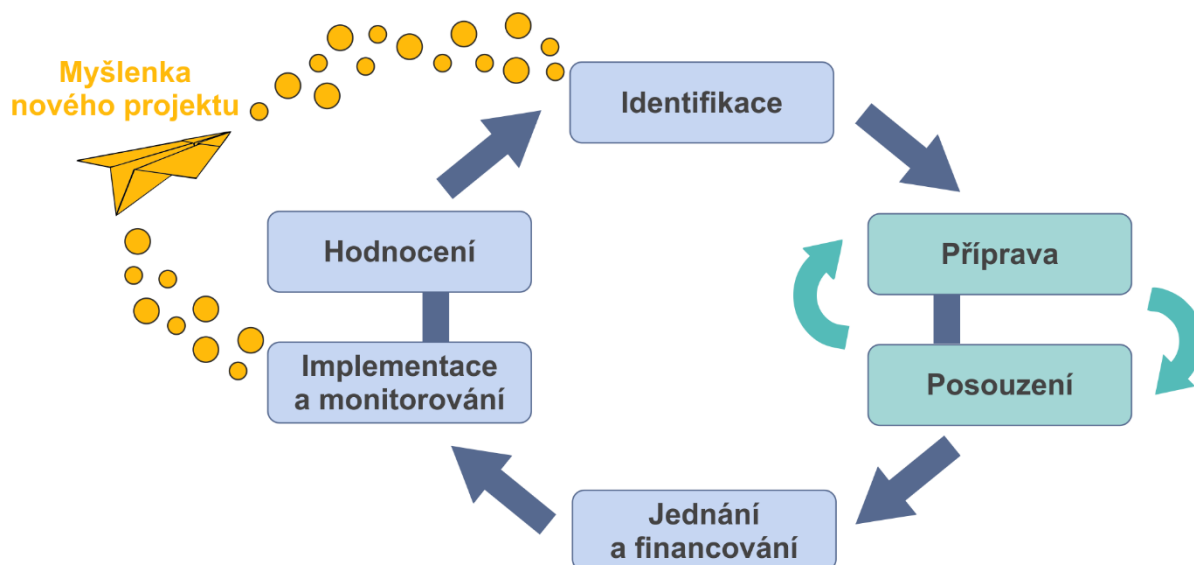
Ve fázi implementace dochází k fyzické realizaci projektu. Jsou realizovány veškeré předem stanovené aktivity projektu. Ve fázi realizace je důležité, aby jednotlivé aktivity byly v souladu s navrženým časovým harmonogramem. Klíčovou aktivitou pro úspěšnou realizaci projektu představuje jeho monitoring. Skrze monitoring je možné určit, zda implementace probíhá dle původního plánu a případně provést nápravná opatření. Ukončení fáze implementace a převzetí projektu žadatelem je výstupem fáze implementace (Management news, 2010).

## **Hodnocení**

Poslední fáze projektového cyklu představuje hodnocení, v rámci kterého, probíhá posuzování očekávaných výsledků s výsledky, jež bylo reálně dosaženo. Jedním z klíčových ukazatelů hodnocení patří například doba udržitelnosti, která je ve většině případů stanovena na pět let. Dalšími ukazateli, které podléhají hodnocení, jsou indikátory projektu. Indikátory projektu se dělí zpravidla indikátory povinné k naplnění a indikátory nezávazné k výběru. Jednotlivé indikátory projektu musí být ze strany žadatele naplněny v realizační či provozní fázi projektu

konečnými hodnotami stanovenými v žádosti o podporu. Schéma životního cyklu projektu je znázorněno v Obrázku 2.3 (Svozilová, 2016).

**Obrázek 2.3:** Schéma životního cyklu projektu



*Zdroj:* Marek, Kantor (2009), vlastní zpracování, 2019

Na základě výše uvedeného textu lze projektový cyklus chápat jako důležitý proces k dosažení stanovených cílů projektu, neboť v rámci řízení projektů je důležité postupovat dle přesného a jasně strukturovaného schématu. Aby realizace projektu i projekt samotný mohl směřovat nejen k vytyčeným cílům samotného projektu, ale také k cílům strategického dokumentu (operačního programu) či strategickým cílům v oblasti místního rozvoje, musí jednotlivé fáze projektového cyklu vycházet z nastaveného logického rámce. Tím se rozumí skutečnost, že fáze projektového cyklu musí na sebe nejen časově i obsahově navazovat, ale rovněž musí podléhat stejným metodám řízení. Za dodržení těchto podmínek tak lze předpokládat, že veškeré generované přínosy a výsledky z projektu budou maximalizovány a dlouhodobě udržitelné (Marek, Kantor, 2009).

### **2.2.2. Metodika projektového řízení uplatňována v Evropské unii**

Uplatnění oboru projektového řízení v Evropské unii spočívá zejména při realizaci projektů spolufinancovaných Evropskými strukturálními a investičními fondy. Cílem těchto fondů je poskytovat finanční podporu pro naplnění obecných cílů strategie Evropa 2020 a pomáhat k větší hospodářské, sociální a uzemní soudržnosti států či regionů v rámci jednotlivých států Evropské unie. V aktuálním programovém období 2014-2020 lze finanční podporu čerpat z následující pěti fondů Evropské unie (European Commission, 2015):



- *Evropský fond pro regionální rozvoj* (European Regional Development Fund, ERDF) – mezi nejvíce podporované oblasti Evropského fondu pro regionální rozvoj patří infrastruktura, ekologie, podpora podnikání aj. Pro programové období 2014-2020 je pro Českou republiku vyčleněno v rámci tohoto fondu celkem 11,94 mld. Eur;
- *Evropský sociální fond* (European Social Fund, ESF) – z hlediska typologie projektů financuje Evropský sociální fond především neinvestiční projekty a zaměřuje se na podporu zaměstnanosti a zvýšení počtu pracovních příležitostí. V aktuálním programovém období 2014-2020 bylo pro ČR vyčleněno v rámci Evropského sociálního fondu celkem 3,44 mld. Eur;
- *Fond soudržnosti* (Cohesion Fund, CF) – prostřednictvím tohoto fondu jsou podporovány nejméně rozvinuté regiony Evropské unie. Prostřednictvím Fondu soudržnosti jsou spolufinancovány velké infrastrukturální projekty v oblasti ochrany životního prostředí a transevropských dopravních sítí. V aktuálním programovém období 2014-2020 bylo pro ČR vyčleněno v rámci Fondu soudržnosti celkem 6,25 mld. Eur;
- *Evropský zemědělský fond pro rozvoj venkova* (European Agricultural Fund for Rural Development, EAFRD) – prostředky z tohoto fondu slouží k celkovému rozvoji venkovských oblastí (konkurenceschopnost zemědělství a lesnictví, zlepšení životního prostředí, krajiny a kvality života ve venkovských oblastech). V aktuálním programovém období 2014-2020 bylo pro ČR vyčleněno v rámci tohoto fondu celkem 2,28 mld. Eur;
- *Evropský námořní a rybářský fond* (European Maritime and Fisheries Fund, EMFF) – hlavním cílem tohoto fondu je zajištění trvale udržitelného rozvoje evropského rybolovu a akvakultury. V aktuálním programovém období 2014-2020 bylo pro ČR vyčleněno v rámci tohoto fondu celkem 0,03 mld. Eur.

Přestože je zde zmíněno aktuální programové období, je obor projektového řízení nedílnou součástí „evropských standardů“ od podpisu Maastrichtské smlouvy<sup>5</sup> v roce 1992. V daném roce byl ze strany Evropské komise přijat ucelený soubor nástrojů, metod a technik pro projektování a řízení projektů, tzv. *Project Cycle Management* (Řízení projektového cyklu, PCM). PCM představuje strukturovaný manažerský přístup k projektovému řízení, jehož

---

<sup>5</sup> Maastrichtská smlouva byla podepsána dne 07. 02. 1992 a vstoupila v platnost dne 01. 11. 1993 (Euroskop, 2019b).

základní charakteristika spočívá v řízení projektu ve všech jeho fázích v souladu s předem stanovenými strategiemi a cíli či potřebami zúčastněných stran. Řízení projektového cyklu představuje nejen metodický soubor pro řízení projektů, ale rovněž se lze skrze tuto platformu se účastnit oboustranných konzultací či poskytování odborných informací v průběhu celého životního cyklu projektu. Podstatou metodiky PCM je zajistit, aby každý projekt byl proveditelný a udržitelný. Aby těchto cílů bylo dosaženo, vyžaduje PCM použití *přístupu logického rámce* (Logical Framework Approach, LFA), včetně sestavení *matice logického rámce* (Logical Framework Matrix, LFM). Problematicke přístupu logického rámce, jakožto klíčového přístupu k projektovému řízení v rámci Project Cycle Management, je věnována větší pozornost v následující části podkapitoly. Mezi další nástroje, které zmiňuje metodika Řízení projektového cyklu, patří například Ganttův diagram nebo Matice odpovědnosti (Project Manager, 2018).

### **Přístup logického rámce**

Přestože přístup logického rámce je součástí Evropského standardu projektového řízení od roku 1992, lze vznik tohoto přístupu historicky zařadit do 60. let 20. století. V tomto období začala přístup naplno využívat Agentura mezinárodního rozvoje Spojených států amerických (United States Agency for International Development, USAID) ke zlepšení systému plánování a hodnocení projektů. Přístup logického rámce lze považovat za analytický proces a soubor podpůrných nástrojů používaných k plánování a řízení projektů. Přístup logického rámce obsahuje následující dvě základní fáze, které jsou prováděny postupně během fáze inicializace projektového cyklu (European Commission, 2004):

- Analýza – během této fáze dochází k analýze stávající situace (problémy, potřeby) s cílem vytvořit žádoucí budoucí stav. K naplnění budoucího stavu je v rámci této fáze zvolena nejvhodnější strategie naplňující potřeby všech zúčastněných stran projektu;
- Plánování – v této etapě jsou výsledky analýzy převedeny do praktického plánu připraveného k provedení. V této fázi dochází rovněž k sestavení matice logického rámce projektu.

K tvorbě *Matice logického rámce* projektu dochází většinou ve fázích zahájení projektu a slouží jako podklad pro stanovení konkrétních cílů, výstupů a aktivit projektu. Jedná se o techniku, při níž je projektový manažer schopen jednoduše a srozumitelně popsat projekt v rozsahu formátu A4. Sestavení Matice logického rámce umožňuje identifikovat rizika projektu na straně jedné a definovat cíle a aktivity nutné k řešení těchto rizik a problémů na straně druhé. Zároveň

prostřednictvím LFM je projektový manažer schopen posoudit projekt z hlediska jeho proveditelnosti a následné trvalé udržitelnosti, tzn. Matice logického rámce a její uplatnění představuje klíčový nástroj nejen ve fázi přípravy projektu, ale také zejména ve fázi realizace a monitoringu. Matice logického rámce je složena ze čtyř řádků a čtyř sloupců. V řádcích, tj. v rámci horizontální logiky, jsou uvedeny:

- Přínosy projektu – jedná se o nepřímo dosažitelný efekt projektu, k němuž projekt svou podstatou přispívá (např. snížení míry nezaměstnanosti v Moravskoslezském kraji);
- Cíle projektu – jedná se o hlavní cíle projektu, za které je zodpovědný manažer projektu. Cíle projektu odpovídají na otázku, *proč* chceme projekt realizovat. Jedná se o konkrétní potřebu daného žadatele, kterou nedokáže bez realizace projektu naplnit;
- Výstupy projektu – říkají, *co* bude projektem dodáno. Jinak řečeno, co vše je zapotřebí provést, aby bylo dosaženo hlavního cíle projektu;
- Klíčové aktivity – v matici logického rámce se jedná o výčet klíčových aktivit projektu. Odpovídají na otázku, *jak* bude dosaženo výstupů projektu.

V rámci stanovené intervenční logiky matice logického rámce jsou ve sloupcích, tj. v rámci vertikální logiky, uvedeny následující informace:

- Objektivně ověřitelné ukazatele (indikátory) – Tyto ukazatele mají za cíl objektivně ověřit, že bylo dosaženo přínosu, cíle a výstupu projektu;
- Způsob ověření – V tomto sloupci by měly být zmíněny techniky či metody ověření jednotlivých ukazatelů;
- Předpoklady/rizika – V tomto sloupci jsou definovány takové předpoklady, které podmiňují úspěšnou realizaci projektu.

Přestože správné sestavení Matice logického rámce má svůj opodstatněný význam, důležitější je však její následná interpretace, neboť vychází ze své vertikální a horizontální logiky. Vertikální logika matice je založena na hierarchii cílů (tzv. intervenční logika) a vyjadřuje logickou návaznost mezi hlavními aktivitami, výstupy, cílem a přínosem projektu. Horizontální logika matice má pro všechny řádky, vyjma prvního, stejný význam. Z výše uvedeného je zřejmá interpretace LFM, tedy, jestliže budou uskutečněny aktivity, bude dosaženo plánovaných výstupů projektu. Dojde-li k naplnění výstupů, dosáhneme hlavního cíle projektu, přičemž tento cíl projektu přispěje k dosažení celospolečenského přínosu. V Tabulce 2.5 je uvedeno schéma Matice logického rámce, včetně způsobu interpretace (Máchal a kol., 2015).

**Tabulka 2.5:** Struktura Matice logického rámce a způsob interpretace

| <b>Přínos</b>   | <b>Objektivně ověřitelné ukazatele</b> | <b>Způsob ověření</b> | <b>Předpoklady / rizika</b>                               |
|-----------------|--|-----------------------|---|
| <b>Cíl</b>      | Objektivně ověřitelné ukazatele        | Způsob ověření        | Předpoklady, za nichž cíl přispěje k dosažení přínosu     |
| <b>Výstupy</b>  | Objektivně ověřitelné ukazatele        | Způsob ověření        | Předpoklady, za nichž výstupy povedou k dosažení cíle     |
| <b>Aktivity</b> | Zdroje (peníze, lidé, apod.)           | Harmonogram projektu  | Předpoklady, za nichž aktivity povedou k dosažení výstupů |
|                 |  |                       | <b>Případné předběžné podmínky</b>                        |

Zdroj: Máchal a kol., (2015), vlastní zpracování, 2019

Tvorba a řízení projektů v podmínkách Evropské unie je rovněž realizována prostřednictvím *Metodiky projektového řízení* (Project Management Methodology, PM<sup>2</sup>). Jedná se o metodiku vzniklou z iniciativy Evropské komise za účelem umožnit projektovým manažerům efektivně řídit celý životní cyklus projektů, které se realizují v dané organizaci či společnosti. Metodika projektového řízení je z hlediska své propracovanosti snadno implementovatelná, díky čemuž si tuto metodiku mohou projektové týmy přizpůsobit svým specifickým potřebám. Project Management Methodology zlepšuje efektivitu projektového řízení prostřednictvím následujících opatření (European Commission, 2018):

- zlepšení komunikace a šíření informací;
- vyjasnění očekávání v co nejdřívejším časovém okamžiku v rámci životního cyklu projektu;
- definování životního cyklu projektu;
- poskytování pokynů pro plánování projektů;
- zavedení monitorovacích a kontrolních nástrojů a činností; navrhování řídicích činností a výstupů (plány, schůzky, rozhodnutí).

Důležitým nástrojem podpory projektového řízení v rámci Metodiky projektového řízení je *Sít' podpory projektů* (Project Support Network, PSN). Sít' podpory projektů představuje síť místních podpůrných úřadů, která si klade za cíl stát se decentralizovanou sítí na podporu projektového řízení, která poskytuje poradenství a podporu uživatelům využívajících metodiku PM<sup>2</sup>, zejména v oblasti účinného používání nástrojů pro řízení projektů. Mezi hlavní úkoly Sítě podpory projektů v oblasti rozvoje projektového řízení patří výměna a sdílení znalostí, zkušenosti a osvědčených postupů. Rovněž Sít' podpory projektů umožňuje uživatelům metodiky PM<sup>2</sup> rozvíjet projektové řízení Evropské unie prostřednictvím poskytování zpětné vazby Evropské komisi. Evropská komise následně dané poznatky implementuje do Metodiky projektového řízení, čímž je zaručen neustálý rozvoj metodiky a projektového řízení (European Commission, 2018).

Přestože obor projektového řízení prošel za svou historii dynamickým vývojem a určitými změnami, jedná se o obor, jehož stěžejní prvky lze spatřit nejen ve všech mezinárodních či národních institucích a podnicích, ale také v každodenních činnostech běžných občanů (ranní hygiena aj.). Na směřování oboru projektového řízení do dnešní podoby mají velký vliv organizace, které se problematikou projektového řízení a jeho standardizací zabývají. Projektové řízení představuje svou důležitost rovněž z pohledu dotačního managementu v podmínkách Evropské unie, neboť právě znalosti a dovednosti projektového řízení jsou stěžejní pro zpracování žádosti o podporu z Evropských strukturálních a investičních fondů.

### **3. Podstata sociálního podnikání v podmínkách České republiky**

Podpora a možnost sociálního podnikání má v současné době rostoucí trend jak v České republice, tak také v Moravskoslezském kraji, neboť sociální podnikání hraje důležitou roli v místním rozvoji a vytváří pracovní příležitosti pro osoby se zdravotním, sociálním či kulturním znevýhodněním. Přestože nezaměstnanost České republiky v poslední době stále osciluje kolem svého historického minima<sup>6</sup>, patří dlouhodobě Moravskoslezský kraj s přirozenou mírou nezaměstnanosti ve výši 4,6 % ke krajům s vysokou mírou nezaměstnanosti (Český statistický úřad, 2019).

S ohledem na tuto skutečnost se snaží příslušné orgány, ať už na národní či krajské úrovni, přijímat kroky a opatření a vytvářet takové prostředí, které bude napomáhat k větší sociální soudržnosti a sociálnímu rozvoji. Zároveň je nutné vytvářet pro občany (zejména pro osoby znevýhodněné na trhu práce) České republiky takové příležitosti, které povedou ke snížení celkové míry nezaměstnanosti v České republice, regionech a jejich klíčových hospodářských odvětvích. Právě pro osoby dlouhodobě znevýhodněné na trhu práce, které jsou často zatížené předsudky a zkresleným vnímáním, představuje sociální podnikání příležitost, jak nalézt pracovní uplatnění a šanci k seberealizaci a sociálnímu začlenění mezi běžnou společností. Sociální podnikání tak přináší řešení pro oba výše zmíněné problémy, tedy přispívá ke zvýšení zaměstnanosti na daném území, a zároveň pomáhá odbourávat psychické, fyzické a sociální bariéry znevýhodněných osob.

#### **3.1. Podnikání v sociálních službách v České republice**

Sociální podnikání představuje druh hospodářské činnosti, která svými charakteristikami vychází z podstaty *Sociální ekonomiky*. Důležitost sociální ekonomiky je silně spojena nejen s rozvojem Evropy, Evropské unie a jejích legislativních nástrojů a koncepčních řešení, ale i s problémy, které ekonomika přináší a nedokáže vždy řešit.

##### **3.1.1. Základní vymezení sociálního podnikání**

Sociální ekonomiku lze považovat za příznačnou část národního hospodářství, která svým druhem ekonomické činnosti spadá do terciálního<sup>7</sup> sektoru ekonomiky. Sociální ekonomiku

---

<sup>6</sup> K 1. dubnu 2019 činila přirozená míra nezaměstnanosti ČR 2 %.

<sup>7</sup> Z pohledu národního hospodářství je jako terciární sektor označován sektor služeb, který zahrnuje všechna odvětví lidské činnosti, jejichž podstatou je poskytování služeb, tedy poskytování práce, znalostí, finančních prostředků, infrastruktury, výrobků nebo jejich vzájemná kombinace (Management mania, 2016).

lze charakterizovat jako určitý způsob chování a myšlení, které je spojené s pořadím životních hodnot. O sociální ekonomice lze tvrdit, že vyplňuje takový segment národního trhu, který vzniká z důvodu selhávání trhu, státu či komodit. Zároveň lze sociální ekonomiku chápat jako motor občanské iniciativy, tzn., vzbuzuje u běžných občanů podnikavost, solidaritu a ochotu nést ekonomická rizika v rámci vlastního mechanismu tvorby společenského konsenzu o předmětu v obecném zájmu. Realizace sociální ekonomiky napomáhá rovněž k produkci pozitivních sociálních externalit<sup>8</sup>, růstu konkurenceschopnosti regionální a lokální ekonomiky a obnově sociálních hodnot a morálky (Hunčová, 2007).

Tento typ hospodářské aktivity začal nabývat své důležitosti mezi vyspělými zeměmi na počátku 21. století. Zvyšující se role sociální ekonomiky je důsledkem rostoucího zájmu o problematiku sociálního prostředí a představuje silný nástroj ke snižování nepříznivých důsledků ekonomických krizí. Z tohoto důvodu se sociální ekonomika objevuje v dílčích dokumentech evropských institucí (Evropská komise, Evropský hospodářský a sociální výbor) nebo je součástí evropských rozvojových strategií (Strategie Evropa 2020, Evropský pilíř sociálních práv aj.). Za takový případ lze považovat například organizaci *Social Economy Europe*, která ve svém stanovisku ke strategii Evropa 2020 označila sociální podniky klíčovými hráči pro implementaci dané strategie (Dohnalová, Průša, 2011).

Z historického hlediska je při tvorbě sociální ekonomiky na úrovni Evropské unie klíčový rok 1996. V tomto roce byla založena *Evropská síť výzkumných pracovišť pro sociální ekonomiku* (Emergence of Social Enterprises in Europe, EMES), jež byla právně upravena v roce 2002. Hlavním cílem EMES je budování a správa mezinárodní databáze, která shromažďuje teoretické a praktické zkušenosti a informace v oblasti sociální ekonomiky, sociálního podnikání, sociálních inovací a solidárního hospodářství. Na základě uvedeného lze konstatovat, že sociální ekonomika je rovněž předmětem výzkumných aktivit a činností, které jsou v dnešní době klíčové pro její následný vývoj a směřování. Organizace EMES byla založena *Mezinárodním centrem pro výzkum a informace* (The International Centre of Research and Information on the Public, Social and Cooperative Economy, CIRIEC), jež definuje koncept sociální ekonomiky jako „soubor soukromých, formálně založených společností, s rozhodovací samostatností a svobodou členství, jež byly vytvořeny za účelem splnění potřeb

---

<sup>8</sup> Externalita představuje situaci, kdy nejsou v cenách služeb a produktů nakupovaných a prodávaných na trzích zohledněny všechny náklady a přínosy vznikající při výrobě nebo spotřebě daných produktů. Vzniklé externality mohou mít negativní či pozitivní charakter. V případě sociální oblasti se jedná o pozitivní externality – sociální udržitelnost, soudržnost (Jurečka, 2013).

*jejich členů prostřednictvím trhu a výroby zboží a poskytování služeb, pojištění a finančních služeb, kde rozhodování a jakékoliv rozdělování zisků nebo přebytků mezi členy není přímo svázáno s kapitálem nebo poplatky zaplacenými jednotlivými členy, kteří mají každý jeden hlas“* (Dořičáková, Pastrňák, 2017, s. 19).

Dalším milníkem pro utváření podoby sociální ekonomiky byl rok 2002, v němž zveřejnila *Stálá evropská konference družstev, vzájemných společností, asociací a nadací* (European Standing Conference of Co-operatives, Mutual Societies, Associations and Foundations, ESC-CMAF) dokument nazvaný *Charta sociální ekonomiky*. Charta přiznává jednotlivým subjektům v režimu sociální ekonomiky společné charakteristiky a specifika plynoucí z národních aspektů členských států, které Chartu ratifikovaly. Mezi hlavní společné znaky subjektů sociální ekonomiky patří (ESC-CMAF, 2007):

- nadřazenost jedince a sociálního cíle nad kapitálem;
- dobrovolné členství;
- princip demokratického řízení ekonomické subjektu ve smyslu zapojení všech pracovníků do rozhodování a spojení zájmů členů/uživatelů a veřejné prospěšnosti;
- přijetí a uplatňování principu solidarity a zodpovědnosti;
- zachování nezávislosti ve vztahu k veřejné správě a autonomii řízení;
- podstatná část zisku z podnikatelské činnosti je určena na další rozvoj podniku, ať již ve prospěch rozvoje služeb členům či ve prospěch veřejného zájmu.

Co se týče hospodářských subjektů, tvoří sociální ekonomiku zejména soukromé ekonomické subjekty nezávislé na státu, které vykonávají ekonomické aktivity, tak jako běžné tržní hospodářské subjekty. Hlavní rozdíl mezi tržními a sociálními ekonomickými subjekty je ten, že sociální subjekty při realizaci své podnikatelské činnosti dbají větší pozornost na sociální a environmentální dopady na své okolí. V současné době se při definici sociální ekonomiky uplatňují dva přístupy (Dohnalová, 2012):

- *právně-institucionální přístup* určuje hlavní právní formy hospodářských subjektů sociální ekonomiky. Daný přístup vyznává zejména Evropská komise, která ve svých dokumentech uvádí čtyři základní formy sociální ekonomiky – družstva, vzájemné společnosti, asociace a nadace. K těmto formám se poté přidávají odlišné formy sociálních podniků na základě vydané národní legislativy;



- *normativní přístup* se zaměřuje na určení typických znaků subjektů sociální ekonomiky, které sdílejí hodnoty definované v principech Charty sociální ekonomiky. Tento přístup je založen na propojení ekonomických aktivit se sociálními či environmentálními cíli.

V České republice se začala sociální ekonomika progresivně rozvíjet od roku 2009 prostřednictvím platformy *TESSEA ČR, z.s.*<sup>9</sup>. Definici sociální ekonomiky dle Tematické sítě pro sociální ekonomiku (TESSEA) lze chápat jako souhrn činností uskutečňovaných subjekty sociální ekonomiky, přičemž tyto činnosti jsou zaměřeny na podporu zvýšení zaměstnanosti, uspokojování potřeb a dosahování cílů společnosti v oblasti ekonomického, sociálního, kulturního a environmentálního rozvoje. Hlavním smyslem fungování neziskové organizace TESSEA ČR, z.s. je v rámci sdružování jednotlivců, podnikatelů, nestátních neziskových organizací, vysokých škol a jiných institucí, podporovat rozvoj sociálního podnikání v České republice. Zároveň TESSEA funguje jako subjekt zastřešující sociální podniky, kterým poskytuje aktuální informace o sociálním podnikání nejen na území České republiky, ale také v zahraničí. Klíčová úloha organizace TESSEA spočívá v konzultaci legislativních předpisů, přičemž v letech 2013-2014 TESSEA vypracovala analýzu legislativního aktu pro sociální podnikání v jiných členských zemích Evropské unie. Následně TESSEA vytvořila koncept, který zahrnoval proces integrace sociálních podniků do zákona o zaměstnanosti a do jiných právních předpisů. Tento návrh o změně zákona byl konzultován s odborníky z Ministerstva práce a sociálních věcí a Generálního ředitelství Úřadu práce ČR. Dalším důležitým nástrojem neziskové organizace TESSEA je síť ambasadorů sociálního podnikání, která funguje od ledna 2013. V rámci této sítě dochází k propagaci sociálního podnikání v regionech České republiky (Dořičáková, Pastrňák, 2017).

Z předchozích informací je patrné, že sociální ekonomika je ve velké míře realizována prostřednictvím sociálního podnikání. Přestože jsou oba pojmy z hlediska podstaty rozdílné, lze z definice sociální ekonomiky vyčíst charakteristické znaky sociálního podnikání.

### **Sociální podnikání**

Sociální podnikání lze charakterizovat jako oblast hospodářské činnosti jednotlivců či organizací, která cíleně propojuje ekonomické, sociální a environmentální prospěšné aspekty, přičemž mezi hlavní principy v provozování sociálního podnikání lze zařadit

---

<sup>9</sup> TESSEA ČR, z.s. (ve zkratce „TESSEA“) patří z hlediska právní subjektivity mezi zapsaný spolek (viz zkratka z.s.). TESSEA je nestátní nezisková organizace, jejímž posláním je přispívat k rozvoji sociálního podnikání v ČR, s vazbou na činnost v regionech (TESSEA ČR, 2019).

ekonomickou soběstačnost a společenskou odpovědnost. Mezi další charakteristické znaky sociálních podniků na území České republiky patří (Trčka, 2014):

- přispívat k řešení místních problémů, ať už se jedná o problémy komunity či problémy společnosti jako celku;
- část získaných prostředků reinvestovat zpět do podniku;
- zákaz jakékoliv diskriminace v oblasti zaměstnávání osob zdravotně či sociálně znevýhodněných;
- účast zaměstnanců na rozhodovacích procesech podniku;
- otevřenost k jakýmkoliv inovacím a projektům podporující rozvoj daného území;
- pro realizaci svých aktivit využívat zejména místní finanční zdroje a spolupracovat s ostatními místními organizacemi.

Z výše uvedených charakteristik sociálního podnikání je zřejmé, že zahájení sociálního podnikání je zpravidla doprovázeno počáteční investicí, ať už ve formě soukromých zdrojů nebo ve formě dotace z Evropských strukturálních a investičních fondů Evropské unie. Následná podnikatelská aktivita však musí být ekonomicky soběstačná a udržitelná. Při dané aktivitě dochází k budování mezilidských vztahů, teoretickému a praktickému rozvoji zaměstnanců, pravidelnému vzdělávání s lokálními dopady na určitou komunitu či společnost jako takovou (Trčka, 2014).

Česká definice, která byla schválena v roce 2011 organizací TESSEA, chápe sociální podnikání jako „*jakékoliv podnikatelské aktivity prospívající společnosti a životnímu prostředí. Sociální podnikání hraje důležitou roli v místním rozvoji a často vytváří pracovní příležitosti pro osoby se zdravotním, sociálním nebo kulturním znevýhodněním. Zisk je z větší části použitý pro další rozvoj sociálního podniku. Pro sociální podnik je stejně důležité dosahování zisku jako zvýšení veřejného prospěchu.*“ (TESSEA ČR, 2011a).

Sociální podnikání je založeno na principu solidarity a zaměřuje se na veřejně prospěšné cíle společnosti, nikoliv na maximalizaci zisku podniku samotného. Z toho plyne, že podstata fungování sociálního podnikání je založena na přirozeném etickém rozměru a sociálním cítění s potřebami znevýhodněných osob, to vše při zachování všech oblastí prospěchů sociálního podnikání.

*Veřejný prospěch* je v tomto smyslu chápán jako celospolečensky prospěšný cíl, jenž je definován v zakládacích dokumentech podniku, které jsou následně zveřejněny ve veřejném rejstříku (obchodní rejstřík). V případě, že je sociální podnikání provozováno *Osobou*

*samostatně výdělečně činnou (OSVČ)*, je tento podnikatelský subjekt povinen se přihlásit k naplňování veřejného prospěchu prostřednictvím čestného prohlášení.

*Sociální prospěch* je definován tak, že z podnikatelských aktivit sociálního podniku má prospěch specifická skupina lidí se znevýhodněním. Sociální prospěšnost může být představována poskytováním služeb, způsobem či oblastí výroby nebo se může jednat o kombinaci se zaměstnáváním osob se znevýhodněním (Dořičáková, Pastrňák, 2017).

*Ekonomický prospěch* je spjat s odlišným přístupem podniku z hlediska zisku. V sociálním podnikání představuje zisk další finanční zdroje k rozvoji podniku a místních potřeb. Podmínkou sociálního podniku je reinvestovat alespoň 50 % zisku po zdanění zpět do podniku. Tato skutečnost dělá ze sociálního podniku zcela jedinečný koncept podnikatelského subjektu. Z ekonomického hlediska je také nutné, aby podnikatelská činnost podniku probíhala soustavně.

*Environmentální prospěch a místní prospěch* vychází z důležitosti sociálního podnikání ve svém nejbližším okolí (obec, město, region). Při realizaci sociálního podnikání využívají subjekty místní zdroje a uspokojují rovněž místní potřeby, komunikují s místní samosprávou, místními podnikateli, investory, zájmovými skupinami, organizacemi občanského sektoru a občany. Z environmentálního hlediska je po sociálních podnicích vyžadováno chování, které je ekologické a šetrné k životnímu prostředí. Jak environmentální, tak místní prospěch je specifikován v zakládacích dokumentech podniku (Dohnalová, 2012).

Hlavní hospodářské aktivity v oblasti sociálního podnikání jsou realizovány prostřednictvím subjektů sociálního podnikání – *sociálních podniků*. Pod pojem sociální podnik lze obecně chápat konkurenceschopný podnikatelský subjekt působící na běžném trhu, jehož hlavním cílem je tvorba pracovních míst a příležitostí pro osoby znevýhodněné na trhu práce. Zároveň je žádoucí, aby sociální podniky poskytovali těmto osobám vhodnou pracovní a psychosociální podporu (Trčka, 2014). V současné době lze rozlišovat dva typy subjektů sociálního podnikání (TESSEA ČR, 2011a):

- *sociální podnik (obecný)* – tímto typem subjektu sociálního podnikání může být jak právnická osoba založená na základě soukromého práva, tak fyzická osoba naplňující principy sociálního podniku. Hlavním cílem tohoto typu sociálního podniku je naplňovat předem stanovený veřejně prospěšný cíl. Obecné sociální podniky vznikají a rozvíjí se v souladu tzv. *trojího prospěchu* – ekonomického, sociálního a environmentálního;

- *integrační sociální podnik* – tímto typem subjektu sociálního podnikání může být jak právnická osoba založená na základě soukromého práva, tak fyzická osoba naplňující principy integračního sociálního podniku. Hlavním cílem tohoto typu sociálního podniku je naplňovat předem stanovený veřejně prospěšný cíl, kterým je podpora zaměstnávání a sociální začleňování osob znevýhodněných na trhu práce. Stejně tak, jako sociální podniky obecné, i sociální podniky integrační realizují své podnikatelské aktivity v souladu trojího prospěchu.

Z výše uvedené charakteristiky hlavních subjektů sociálního podnikání je zřejmé, že oba typy sociálních podniků jsou si do značné míry typově podobné. Hlavní rozdíl mezi zmíněnými sociálními podniky spočívá nejen ve stanoveném typu veřejně prospěšného cíle, ale zejména ve stanovených principech sociálního podnikání, které jsou rozdílné v závislosti na typu sociálního podniku. Podmínka naplňování principů sociálního podniku představuje základní parametr sociálního podniku. Tyto principy jsou specifikovány v zakladatelském dokumentu každého subjektu sociálního podnikání, přičemž klíčová část dokumentu obsahuje závazné stanovisko sociálního podniku k naplňování těchto principů. Jinak řečeno, každý podnikatelský subjekt, reprezentující status sociálního podniku na území České republiky, musí naplňovat všechny principy sociálního podniku. V Tabulce 3.1 a 3.2 jsou vyobrazeny jednotlivé principy obecného i integračního sociálního podniku vztahující se k ekonomickému, sociálnímu či environmentálnímu prospěchu (Dořičáková, Pastrňák, 2017).

**Tabulka 3.1a:** Principy obecného sociálního podniku dle typologie prospěchu

| Druh prospěchu                    | Principy sociálního podniku   |
|-----------------------------------|---|
| Veřejný prospěch                  | Veřejně prospěšný cíl formulován v zakladacích dokumentech a naplňován prostřednictvím konkrétních aktivit.   |
| Sociální prospěch                 | 1. Provozování aktivity prospívající společnosti či specifické skupině (znevýhodněných lidí).<br>2. Účast zaměstnanců a členů na směřování podniku.   |
| Environmentální a místní prospěch | 1. Přednostní uspokojování potřeb místní komunity a místní poptávky.<br>2. Využívání přednostně místních zdrojů.<br>3. Zohledňování environmentálních aspektů výroby i spotřeby.<br>4. Spolupráce sociálního podniku s místními aktéry. |

*Zdroj:* Ministerstvo práce a sociálních věcí ČR (2014), vlastní zpracování, 2019

**Tabulka 3.1b:** Principy obecného sociálního podniku dle typologie prospěchu

| Druh prospěchu      | Principy sociálního podniku   |
|---------------------|---|
| Ekonomický prospěch | <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Případný zisk používán přednostně pro rozvoj sociálního podniku a/nebo pro naplnění veřejně prospěšných cílů. Podpora sociálního začleňování, boj proti chudobě a jakékoli diskriminaci.</li> <li>2. Nezávislost (autonomie) v manažerském rozhodování a řízení na externích zakladatelích nebo zřizovateli.</li> <li>3. Alespoň minimální podíl tržeb z prodeje výrobků a služeb na celkových výnosech.</li> <li>4. Schopnost zvládat ekonomická rizika.</li> <li>5. Omezení nakládání s majetkem (tzv. asset lock).</li> <li>6. Vykonávání soustavné ekonomické aktivity.</li> <li>7. Trend směrem k placené práci</li> </ol> |

Zdroj: Ministerstvo práce a sociálních věcí ČR (2014), vlastní zpracování, 2019

**Tabulka 3.2:** Principy integračního sociálního podniku dle typologie prospěchu

| Druh prospěchu                    | Principy sociálního podniku   |
|-----------------------------------|---|
| Veřejný prospěch                  | Veřejně prospěšný cíl zaměstnávání a sociálního začleňování osob znevýhodněných na trhu práce formulován v zakládacích dokumentech a naplňován prostřednictvím konkrétních aktivit.   |
| Sociální prospěch                 | <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Zaměstnávání a sociální začleňování osob</li> <li>2. Účast zaměstnanců a členů na směřování podniku.</li> <li>3. Důraz na rozvoj pracovních kompetencí znevýhodněných zaměstnanců.</li> </ol>   |
| Environmentální a místní prospěch | <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Přednostní uspokojování potřeb místní komunity a místní poptávky.</li> <li>2. Využívání přednostně místních zdrojů.</li> <li>3. Zohledňování environmentálních aspektů výroby i spotřeby.</li> <li>4. Spolupráce sociálního podniku s místními aktéry.</li> </ol>   |
| Ekonomický prospěch               | <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Případný zisk používán přednostně pro rozvoj sociálního podniku a/nebo pro naplnění veřejně prospěšných cílů.</li> <li>2. Nezávislost (autonomie) v manažerském rozhodování a řízení na externích zakladatelích nebo zřizovateli.</li> <li>3. Alespoň minimální podíl tržeb z prodeje výrobků a služeb na celkových výnosech.</li> <li>4. Schopnost zvládat ekonomická rizika.</li> <li>5. Omezení nakládání s majetkem (tzv. asset lock).</li> </ol> |

Zdroj: Ministerstvo práce a sociálních věcí ČR (2014), vlastní zpracování, 2019

K posouzení toho, zda a v jaké míře naplňují sociální podniky jednotlivé principy sociálního podniku, slouží *indikátory sociálního podniku*, resp. na základě indikátorů pro sociální podniky lze určit, kdo je či není sociálním podnikem. Indikátory pro sociální podniky byly vytvořeny organizací TESSEA ve spolupráci s Ministerstvem práce a sociálních věcí v roce 2011, přičemž ke schválení indikátorů došlo v roce 2014. Indikátory jsou rozděleny do čtyř oblastí – veřejně prospěšný, sociální, ekonomický a environmentální (místní) prospěch. Pro každou oblast je vymezen jeden či více indikátorů včetně způsobu jejich naplnění. Jednotlivé indikátory

sociálního podniku byly stanoveny pro oba charakterizované subjekty sociálního podnikání. Pro obecný sociální podnik je stanoveno celkem 19 indikátorů, z tohoto osm povinných k naplňování. Aby podnik mohl být klasifikován jako sociální podnik, musí splnit všech osm povinných indikátorů a celkově naplňovat více než 80 %, tedy alespoň 16 indikátorů (TESSEA ČR, 2011b). V Tabulce 3.3 jsou vyobrazeny jednotlivé indikátory včetně způsobu prokazování obecného sociálního podniku ve vztahu k příslušnému typu prospěchu. Podstata veřejného prospěchu spočívá ve formulaci veřejně prospěšného cíle, který musí být uveden v zakládajících dokumentech podniku. Z hlediska sociálního prospěchu musí podnik vymezit cílovou skupinu osob a prokázat jejich zapojení do rozhodovacího procesu podniku. Při naplňování environmentálního a místního prospěchu musí podnik prokázat, že aktivity podniku reagují na místní potřeby a jsou šetrné k místnímu životnímu prostředí. V rámci naplňování ekonomického prospěchu je kladen důraz na správné vedení účetnictví podniku, aby na konci účetního období bylo jasně prokazatelné, že podnik alespoň 50 % zisku reinvestuje zpět do sociálního podniku.

**Tabulka 3.3a:** Indikátory obecného sociálního podniku

| Druh prospěchu    | Indikátory sociálního podniku   | Způsob prokázání   |
|-------------------|---|--|
| Veřejný prospěch  | 1. Podnik má veřejně prospěšný cíl, který je formulován v zakládacích dokumentech, a tyto dokumenty jsou veřejně dostupné.                              | Formulace veřejně prospěšného cíle v zakládacích dokumentech a zároveň zveřejnění těchto dokumentů na webu organizace.               |
|                   | 2. Reálně se uskutečňují veřejně prospěšné aktivity, které jsou v souladu s veřejně prospěšným cílem.   | Seznam aktivit v souladu s daným veřejně prospěšným cílem zveřejněný ve zprávě o činnosti.   |
|                   | 3. Některá ze zainteresovaných skupin či osob poskytla vyjádření/doklad o veřejné prospěšnosti aktivit podniku.   | a) Písemný doklad – čestné prohlášení nebo,<br>b) Kontaktní údaje na dva zástupce zainteresovaných skupin.                           |
|                   | 4. Podnik má etický kodex, který je veřejně.  | Etický kodex zveřejněný na webu podniku.   |
| Sociální prospěch | 1. Podnik má specifikované cílové skupiny, na které jsou zaměřeny jeho aktivity.  | Seznam cílových skupin zveřejněný ve zprávě o činnosti.  |
|                   | 2. Zaměstnanci a/nebo členové jsou pravidelně a systematicky informováni o chodu podniku, výsledcích hospodaření a naplňování veřejně prospěšných cílů. | Emailová komunikace, interní zpravodaje, zápisy z příslušných schůzí apod.   |
|                   | 3. Zaměstnanci a/nebo členové jsou zapojeni do rozhodování o směřování podniku.   | Emailová komunikace, interní zpravodaj, zápisy z příslušných schůzí, výsledky dotazníkového šetření, příp. jiný prokazatelný způsob. |

Zdroj: TESSEA ČR (2011b), vlastní zpracování, 2019

**Tabulka 3.3b:** Indikátory obecného sociálního podniku

| Druh prospěchu                    | Indikátory sociálního podniku  | Typ prokázání indikátoru   |
|-----------------------------------|--|--|
| Environmentální a místní prospěch | 1. Podnik se orientuje na lokální potřeby na základě místního průzkumu.  | Stručný popis 3 příkladů toho, že podnik ve své činnosti reagoval na místní potřeby.   |
|                                   | 2. Podnik přednostně využívá místní zdroje:<br>a) zaměstnává místní obyvatele,<br>b) nakupuje od místních dodavatelů,<br>c) využívá místní suroviny a materiály.   | a) Doklady o pracovně-právním vztahu, které dokládají bydliště v okruhu 20 km od sídla podniku u min. 50 % zaměstnanců;<br>b) účetní doklady 3 různých dodavatelů podniku, kteří mají sídlo firmy v okruhu 20 km od sídla podniku;<br>c) 3 účetní doklady o nákupu materiálů nebo surovin, které podnik využívá, a jsou českého původu. Všechny doklady ne starší než 12 měsíců. |
|                                   | 3. Podnik má formulované zásady environmentálně šetrného úřadování a provozu a naplňuje je v praxi.  | Vnitřní předpis definující závazky v oblasti environmentálně šetrného úřadování a provozu a zároveň doložení jejich praktické aplikace.  |
|                                   | 4. Podnik komunikuje a spolupracuje s místními aktéry.   | Minimálně dva doklady o spolupráci za poslední 2 roky, například smlouva o spolupráci, partnerská smlouva apod., případně stačí 2 referenční kontakty pro ověření ústní informace.   |
| Ekonomický prospěch               | 1. Více než 50 % případného zisku je reinvestováno do rozvoje sociálního podniku a/nebo naplňování deklarovaných veřejně prospěšných cílů a informace o distribuci a využití případného zisku je veřejně dostupná. | Účetní závěrky z posledního a předposledního účetního období, informace o využití případného zisku (po zdanění) ve zprávě o činnosti.  |
|                                   | 2. Manažerské řízení podniku je nezávislé na externím zřizovateli či vlastníkovi.  | Zakládací dokumenty a závazné vnitřní předpisy organizace. Pokud externí vlastník či zřizovatel neexistuje, podmínka je naplněna automaticky.  |
|                                   | 3. Podnik má průhledně nastavenou organizační strukturu a náplně práce, pravomoci a zodpovědnosti jednotlivých pracovníků.   | Vnitřní předpisy dokládající strukturu organizace a přehledné nastavení rolí zaměstnanců.  |
|                                   | 4. Tržby z prodeje výrobků a/nebo služeb tvoří alespoň 30 % z celkových výnosů podniku.  | Účetní závěrka podniku z posledního ukončeného období.   |
|                                   | 5. Podnik využívá některou ze standardních metod ekonomického řízení a/nebo řízení ekonomických rizik.   | Dokument s popisem ekonomických rizik a aktualizovaným krizovým plánem, jehož poslední aktualizace není starší než 2 roky.   |
|                                   | 6. Podnik má v zakládacích dokumentech stanovené převedení likvidačního zůstatku v případě svého zániku na jiný sociální podnik, veřejně prospěšnou organizaci nebo obec.  | Zakládací dokumenty, případně jiné právně závazné dokumenty podniku.   |
|                                   | 7. Podnik poskytuje stabilní nabídku zboží a/nebo služeb minimálně po dobu jednoho kalendářního roku.  | Účetní závěrka, případně katalog zboží/služeb, ceník apod., ze kterých je stabilní nabídka zboží/služeb patrná.  |
|                                   | 8. Podíl placených zaměstnanců vůči celkovému počtu lidí zajišťujících chod a aktivity podniku je větší než 0,1.   | Doklady o pracovně-právním vztahu všech placených zaměstnanců a dobrovolnické smlouvy či kvalifikovaný odhad.  |

Zdroj: TESSEA ČR (2011b), vlastní zpracování, 2019

Pro integrační sociální podnik je stanoveno celkem 20 indikátorů, z tohoto deset povinných k naplňování. Aby podnik mohl být klasifikován jako integrační sociální podnik, musí splnit všech deset povinných indikátorů a celkově naplňovat více než 80 %, tedy alespoň 16 indikátorů. V Tabulce 3.4 jsou vyobrazeny jednotlivé indikátory včetně způsobu prokazování integračního sociálního podniku ve vztahu k příslušnému typu prospěchu. Podstata veřejného prospěchu spočívá ve formulaci veřejně prospěšného cíle, kterým je zaměstnávání a sociální začleňování osob znevýhodněných na trhu práce. Rovněž musí být definovány aktivity při naplňování stanoveného cíle. Veřejně prospěšný cíl i dílčí aktivity musejí být uvedeny v zakládajících dokumentech podniku. Z hlediska sociálního prospěchu musí podnik prokázat, že zaměstnává alespoň 30 % osob z cílové skupiny. Podnik musí rovněž prokázat, že realizuje aktivity určené k dalšímu rozvoji zaměstnanců z cílové skupiny. Při naplňování environmentálního a místního prospěchu musí podnik prokázat, že aktivity podniku reagují na místní potřeby a jsou šetrné k místnímu životnímu prostředí. V rámci naplňování ekonomického prospěchu je kladen důraz na správné vedení účetnictví podniku, aby na konci účetního období bylo jasně prokazatelné, že podnik alespoň 50 % zisku reinvestuje zpět do sociálního podniku.

**Tabulka 3.4a:** Indikátory integračního sociálního podniku

| Druh prospěchu   | Indikátory sociálního podniku  | Způsob prokázání   |
|------------------|--|--|
| Veřejný prospěch | 1. Podnik má veřejně prospěšný cíl zaměstnávání a sociálního začleňování osob znevýhodněných na trhu práce, který je formulován v zakládacích dokumentech, a tyto dokumenty jsou veřejně dostupné. | Formulace veřejně prospěšného cíle v zakládacích dokumentech a zároveň zveřejnění těchto dokumentů na webu organizace. |
|                  | 2. Reálně se uskutečňují veřejně prospěšné aktivity v oblasti zaměstnávání a sociálního začleňování osob znevýhodněných na trhu práce, které jsou v souladu s veřejně prospěšným cílem.            | Seznam aktivit v souladu s daným veřejně prospěšným cílem zveřejněný ve zprávě o činnosti.                             |
|                  | 3. Některá ze zainteresovaných skupin či osob poskytla vyjádření/doklad o veřejné prospěšnosti aktivit podniku v oblasti zaměstnávání a sociálního začleňování osob znevýhodněných na trhu práce.  | a) písemný doklad – čestné prohlášení nebo,<br>b) kontaktní údaje na dva zástupce zainteresovaných skupin.             |
|                  | 4. Podnik má etický kodex, který je veřejně.   | Etický kodex zveřejněný na webu podniku.   |

Zdroj: TESSEA ČR (2011c), vlastní zpracování, 2019



**Tabulka 3.4b:** Indikátory integračního sociálního podniku

| Druh prospěchu                    | Indikátory sociálního podniku  | Způsob prokázání   |
|-----------------------------------|--|--|
| Sociální prospěch                 | 1. Podíl osob ze znevýhodněných skupin (OZS) tvoří více než 30 % zaměstnanců a tyto informace jsou veřejně dostupné.   | Poměr zaměstnanců OZS vůči celkovému počtu zaměstnanců zveřejněný ve zprávě o činnosti. Uvádí se údaj o průměrných ročních přepočtených počtech zaměstnanců (výpočet definuje ustanovení § 15 vyhlášky č. 518/2004 Sb).  |
|                                   | 2. Podnik má specifikované cílové skupiny, na které jsou zaměřeny jeho aktivity.   | Seznam cílových skupin zveřejněný ve zprávě o činnosti.  |
|                                   | 3. Zaměstnancům ze znevýhodněných skupin je poskytována podpora zohledňující jejich specifické potřeby.  | Pracovní smlouva osoby, která podporu poskytuje včetně jejího popisu práce, případně doklad o poskytnutí služby a jejím charakteru (pokud je podpora externí).   |
|                                   | 4. Zaměstnanci a/nebo členové jsou pravidelně a systematicky informováni o chodu podniku, výsledcích hospodaření a naplňování veřejně prospěšných cílů.          | Emailová komunikace, interní zpravodaje, zápisy z příslušných schůzí apod.   |
|                                   | 5. Zaměstnanci a/nebo členové jsou zapojeni do rozhodování o směřování podniku.  | Emailová komunikace, interní zpravodaj, zápisy z příslušných schůzí, výsledky dotazníkového šetření, příp. jiný prokazatelný způsob.   |
|                                   | 6. Znevýhodnění zaměstnanci jsou vzdělávání dle individuálních možností.   | Přehled školení/kurzů/kvalifikací zaměstnanců ze znevýhodněných skupin a certifikáty z externích školení za posledních 12 měsíců, nebo individuální plány rozvoje pro jednotlivé zaměstnance, případně pro jejich skupiny.   |
| Environmentální a místní prospěch | 1. Podnik se orientuje na lokální potřeby na základě místního průzkumu.  | Stručný popis 3 příkladů toho, že podnik ve své činnosti reagoval na místní potřeby.   |
|                                   | 2. Podnik přednostně využívá místní zdroje:<br>a) zaměstnává místní obyvatele,<br>b) nakupuje od místních dodavatelů,<br>c) využívá místní suroviny a materiály. | a) Doklady o pracovních právních vztahu, které dokládají bydliště v okruhu 20 km od sídla podniku u min. 50 % zaměstnanců;<br>b) účetní doklady 3 různých dodavatelů podniku, kteří mají sídlo firmy v okruhu 20 km od sídla podniku;<br>c) 3 účetní doklady o nákupu materiálů nebo surovin, které podnik využívá a jsou českého původu. Všechny doklady ne starší než 12 měsíců. |
|                                   | 3. Podnik má formulované zásady environmentálně šetrného úřadování a provozu a naplňuje je v praxi.  | Vnitřní předpis definující závazky v oblasti environmentálně šetrného úřadování a provozu a zároveň doložení jejich praktické aplikace.  |
|                                   | 4. Podnik komunikuje a spolupracuje s místními aktéry.   | Minimálně dva doklady o spolupráci za poslední 2 roky, například smlouva o spolupráci, partnerská smlouva apod., případně stačí 2 referenční kontakty pro ověření ústní informace.   |

Zdroj: TESSEA ČR (2011c), vlastní zpracování, 2019

**Tabulka 3.4c:** Indikátory integračního sociálního podniku

| Druh prospěchu      | Indikátory sociálního podniku  | Způsob prokázání  |
|---------------------|--|---|
| Ekonomický prospěch | 1. Více než 50 % případného zisku je reinvestováno do rozvoje sociálního podniku a/nebo naplňování deklarovaných veřejně prospěšných cílů a informace o distribuci a využití případného zisku je veřejně dostupná. | Účetní závěrky z posledního a předposledního účetního období, informace o využití případného zisku (po zdanění) ve zprávě o činnosti.         |
|                     | 2. Manažerské řízení podniku je nezávislé na externím zřizovateli či vlastníkovi.  | Zakladací dokumenty a závazné vnitřní předpisy organizace. Pokud externí vlastník či zřizovatel neexistuje, podmínka je naplněna automaticky. |
|                     | 3. Podnik má průhledně nastavenou organizační strukturu a náplně práce, pravomoci a zodpovědnosti jednotlivých pracovníků.   | Vnitřní předpisy dokládající strukturu organizace a přehledné nastavení rolí zaměstnanců.   |
|                     | 4. Tržby z prodeje výrobků a/nebo služeb tvoří alespoň 30 % z celkových výnosů podniku.  | Účetní závěrka podniku z posledního ukončeného období.  |
|                     | 5. Podnik využívá některou ze standardních metod ekonomického řízení a/nebo řízení ekonomických rizik.   | Dokument s popisem ekonomických rizik a aktualizovaným krizovým plánem, jehož poslední aktualizace není starší než 2 roky.                    |
|                     | 6. Podnik má v zakladacích dokumentech stanoveno převedení likvidačního zůstatku v případě svého zániku na jiný sociální podnik, veřejně prospěšnou organizaci nebo obec.  | Zakladací dokumenty, případně jiné právně závazné dokumenty podniku.  |

Zdroj: TESSEA ČR (2011c), vlastní zpracování, 2019

Z výše uvedených Tabulek 3.3 a 3.4 vyplývá, že oba typy subjektů sociálního podnikání jsou z hlediska indikátorů velmi podobné. Lze však říci, že integrační sociální podniky jsou více zaměřené na sociální podporu a potřeby osob znevýhodněných na trhu práce. Do této skupiny znevýhodněných osob lze zařadit následující osoby (Komora sociálních podniků, 2019):

- se zdravotním postižením;
- ve věku 15–26 let nacházející se v obtížné životní situaci;
- bez přístřeší;
- po výkonu trestu;
- trpící určitým druhem závislosti;
- etnické menšiny;
- osoby dlouhodobě nezaměstnané;
- osoby pečující o rodinné příslušníky a jiné ohrožené komunity osob.

Smyslem integračním sociálních podniků je tyto osoby postupně sociálně integrovat do běžného chodu společnosti a eliminovat hrozbu sociálního vyloučení.

### **3.1.2. Možnosti sociálního podnikání v České republice**

V současné době není v České republice legislativní zákon, který by upravoval problematiku sociálního podnikání. Proto se při vymezení právního rámce vychází z členění tržního a netržního odvětví sociální ekonomiky při respektování skutečnosti, že sociální podniky jsou právnické osoby soukromého práva. Do tržního odvětví sociální ekonomiky spadají obchodní korporace a sociální družstva. Naopak mezi subjekty netržního odvětví patří obecně prospěšné společnosti (OPS), ústavy, spolky, nadace, nadační fondy a evidované právnické osoby církví náboženských společností. V současnosti jsou subjekty sociální ekonomiky upraveny z hlediska právního rámce následujícími právními akty (Dohnalová a kol. 2015):

- *zákon č. 89/2012 Sb., občanský zákoník*, ve kterém se nachází obecná úprava právnických osob a úprava právního postavení spolků, nadací, ústavů a nadačních fondů;
- *zákon č. 248/1995 Sb., o obecně prospěšných společnostech a o změně a doplnění některých zákonů*, který upravuje postavení OPS;
- *zákon č. 3/2002 Sb., o církvích a náboženských společnostech*;
- *zákon č. 90/2012 Sb., o obchodních korporacích a družstev*.

Přestože se sociální podnikání těší v poslední dekádě stále rostoucímu zájmu a roste počet nově fungujících sociálních podniků, stále neexistuje obecný zákon o sociálním podnikání, který by danou problematiku právně upravoval. Již od roku 2014 probíhají přípravy *Zákona o sociálním podnikání*, jehož podobu má na starosti Úřad Vlády České republiky ve spolupráci s Ministerstvem práce a sociálních věcí. I když zde existuje společenská potřeba i politická vůle pro vytvoření potřebného zákona o sociálním podnikání, stále je schválení a uvedení zákona v platnost v nedohlednu. Právní vymezení sociálního podnikání a sociálního podniku je z hlediska následné systémové podpory tohoto odvětví klíčové. V roce 2014 se sociální podnikání dostalo do koaliční smlouvy mezi Českou stranou sociálně demokratickou (ČSSD), hnutím ANO 2011 a Křesťanskou a demokratickou unií – Československou lidovou stranou (KDU-ČSL) a programového prohlášení vlády, přičemž v březnu téhož roku byl zákon o sociálním podnikání zařazen také do Plánu legislativních prací. Předkladatelem tohoto zákona je ministr pro lidská práva, mezi spolupředkladatele patří ministr práce a sociálních věcí a ministr průmyslu a obchodu. Zákon o sociálním podnikání byl připravován a konzultován

s řadou organizací, které se problematice sociálního podnikání věnují jak teoreticky, tak prakticky. Mezi poradní a konzultační organizace při tvorbě věcného záměru zákona patří Agentura pro sociální začleňování či TESSEA (Ministerstvo práce a sociálních věcí ČR, 2017b).

Po třech letech od začátku projednávání zákona o sociálním podnikání došlo ze strany Vlády České republiky ke schválení věcného návrhu tohoto zákona. Věcný záměr zákona o sociálním podnikání vychází nejen z požadavků současných sociálních podniků, ale také finančních institucí a ústředních orgánů státní správy. Návrh zákona je reakcí na nutné vymezení jednotného legislativního prostředí pro sociální podnikání. Z věcného hlediska zákon upravuje následující oblasti (Vláda ČR, 2017):

- podmínky pro přiznání a odnětí statusu sociálního podniku;
- práva a povinnosti osob se statusem sociálního podniku;
- stanovení kontrolních mechanismů dodržování podmínek pro přiznání statusu sociálního podniku;
- vymezení správce agendy (Ministerstvo práce a sociálních věcí) a jeho odpovědnosti za správní rozhodování o statusu sociálního podniku, kontrolu, evidenci sociálních podniků a zpracování Strategie rozvoje sociální ekonomiky;
- zřízení Rady pro rozvoj sociální ekonomiky jako poradního orgánu vlády.

### **Nejvyužívanější právní formy podnikání v oblasti sociálního podnikání**

V současné době je v České republice nejvíce sociálních podniků zastoupeno z hlediska právní formy Společnosti s ručením omezeným (SRO), poté následují obecně prospěšné společnosti (OPS) a spolky. Další výše uvedené subjekty se jako typy sociálních podniků objevují jen zřídka (Dohnalova a kol., 2015).

#### **Společnost s ručením omezeným**

*Společnost s ručením omezeným* představuje nejpoužívanější formu obchodní společnosti v České republice z hlediska právní formy zastoupení sociálního podnikání. Tato forma společnosti spadá do tzv. kapitálových společností, které jsou charakteristické oddělením majetku společníků od majetku společnosti, účasti společníků formou vkladu kapitálu či nízkým rizikem ručení společníků za závazky společnosti. Hlavní rozdíl oproti jiných kapitálovým společnostem (akciová společnost) představuje vyšší míru angažovanosti společníků na chodu celé společnosti (Ministerstvo spravedlnosti ČR, 2019). Základní charakteristiky společnosti s ručením omezeným jsou následující (Dohnalová, 2012):

- minimální vklad společníka ve formě kapitálu činí 20 000 Kč, přičemž zákon stanovuje nejnižší výši základního kapitálu v sumě 200 000 Kč;
- ručení společníků za závazky společnosti trvá tak dlouhou dobu, dokud nebyl v obchodním rejstříku proveden zápis o úhradě veškerých vkladů;
- společníkem může být jak fyzická, tak právnická osoba, přičemž maximální počet společníků je stanoven na 50.

Nejvyšším orgánem společnosti s ručením omezeným je valná hromada, která se zabývá a rozhoduje o nejdůležitějších otázkách společnosti. Statutárním orgánem je jeden či více jednatelů. Na základě společenské smlouvy lze zřídit i kontrolní orgán společnosti, kterým bývá dozorčí rada (Dohnalová, 2012).

### **Obecně prospěšná společnost**

Dle § 2 zákona o obecně prospěšných společnostech je OPS právnickou osobou, jež poskytuje společnosti obecně prospěšné služby za předem určených a pro všechny uživatele stejných podmínek. Charakteristickým rysem OPS je skutečnost, že dosažený hospodářský výsledek (zisk) nesmí být použit k prospěchu zakládajících členů, členů jejích orgánů nebo zaměstnanců. Vykázaný zisk musí být reinvestován a použit na poskytování obecně prospěšných služeb, které daná OPS poskytuje. Obecně prospěšnou společnost může založit každá právnická nebo fyzická osoba soukromého práva. Rovněž může OPS založit i Česká republika za předpokladu souhlasného stanoviska Vlády České republiky. Nejvyšším orgánem OPS je správní rada, dozorčí rada pak představuje kontrolní orgán. Zakládací listina OPS musí obsahovat následující náležitosti dle § 4 odst. 2 Zákona o OPS (Zákon č. 248/1995 Sb., 1995):

- v případě právnické osoby: název, sídlo a identifikační číslo (IČO) zakladatele, v případě fyzické osoby: jméno, příjmení, rodné číslo, trvalý pobyt zakladatele OPS;
- název a sídlo OPS;
- druh poskytované obecně prospěšné služby, včetně podmínek, za jakých bude daná služba poskytována;
- doba, na kterou se OPS zakládá, pokud není založena na dobu určitou;
- v případě vložení majetku do společnosti je nutné uvést hodnotu a označení majetkových vkladů jednotlivých zakladatelů.

Z výše uvedeného textu je zřejmé, že hlavní ekonomickou aktivitou OPS je poskytování obecně prospěšné služby. Samotná obecně prospěšná služba není nijak definována v Zákoně o OPS. V tomto případě je nutné vycházet z běžně užívané definice služby jako činnosti uspokojující

určitou potřebu, jejímž výsledkem není hmotný statek, nýbrž užitečný efekt. O tom, zda sociální podnik vykonává obecně prospěšnou službu, rozhoduje příslušný krajský soud (Dohnalová, 2012).

## **Spolek**

Pojem *Spolek* začal nabývat většího významu od roku 2014 z důvodu nabytí účinnosti nového občanského zákoníku (NOZ). S nabytím účinnosti k 1. 1. 2014 došlo ke zrušení *zákona č. 83/1990 Sb.*, o sdružování občanů, který do tohoto data poskytoval právní rámec občanským sdružením. Hlavním změnou nabytí nového občanského zákoníku je transformace občanských sdružení na spolky a organizačních jednotek na pobočné spolky. Původní právní akt byl transponován do *zákona č. 89/2012 Sb., občanského zákoníku*. Na základě této novely občanského zákoníku jsou spolky povinny do dvou let od nabytí NOZ upravit svůj název tak, aby obsahoval slova „spolek“, „zapsaný spolek“ nebo alespoň zkratku „z.s.“ (E-právo, 2015).

Na základě §217 *zákona č. 89/2012 Sb.*, občanského zákoníku je zřejmé, že hlavní činnost spolku slouží k uspokojování a ochraně těch zájmů, k jejichž naplňování je spolek založen. Hlavní činností spolku nemůže být podnikání či jiná výdělečná činnost. Spolek však může vedle hlavní činnosti provozovat vedlejší hospodářské aktivity, které již mohou mít podobu podnikání či jiné výdělečné činnosti. Zisk hospodářské činnosti spolku musí být použit pouze pro účely spolku. Založení spolku je uskutečněno na základě přijetí stanov na základě shody zakladatelů obsahu stanov, nebo usnesením ustavující schůze, přičemž stanovy musí obsahovat následující náležitosti (Zákon č. 89/2012 Sb., 2012):

- název a sídlo spolku;
- účel spolku;
- práva a povinnosti všech členů;
- určení statutárního orgánu.

Spolky se z hlediska své povahy řadí mezi tzv. nestátní neziskové organizace (NNO), jejichž hlavním cílem není zisk a vykazují známky autonomie na státu. Hlavním účelem tohoto subjektu mohou být nejen vzájemně prospěšné cíle, tedy společné aktivity vedoucí k uspokojování potřeb členů spolku, ale také veřejně prospěšné cíle, které mají zpravidla místní společenský dopad (např. poskytování sociálních služeb aj.) (Ronovská, 2008).

## **3.2.Podpora sociálního podnikání v České republice**

Financování sociálního podnikání v České republice představuje relativně specifickou oblast. Klíčovými koncepty fungování sociálních podniků je koncept vícezdrojového financování. Vícezdrojovým financováním se rozumí situace, kdy podnik pro své aktivity využívá zdroje různého charakteru – dotace, příjmy z vlastní činnosti, dary, mikroúvěry aj., a rovněž zdroje různého původu – zahraniční, resp. evropské (tj. Evropské strukturální a investiční fondy), státní a soukromé.

### **3.2.1. Evropské formy podpory sociálního podnikání**

Evropskou formou podpory se rozumí finanční podpora ve formě dotace z Evropských strukturálních a investičních fondů Evropské unie. V aktuálním programovém období 2014–2020 mohou sociální podniky České republiky získat finanční prostředky z ESIF v následujících tematických operačních programech (Ministerstvo práce a sociálních věcí, 2019a):

- Integrovaný regionální operační program (IROP);
- OP Zaměstnanost (OPZ);
- OP Podnikání a inovace pro konkurenceschopnost (OPPIK);
- OP Praha – pól růstu ČR (OPPPR).

#### **Integrovaný regionální operační program**

Prostřednictvím Integrovaného regionálního operačního programu lze k 01. 04. 2019 podávat žádosti o podporu do následujících tří otevřených výzev, jejichž účelem je podpora sociálního podnikání. Integrovaný regionální operační program je z hlediska svého zaměření určen k řešení regionálních problémů v oblastech infrastruktury, veřejné správy a územního rozvoje. Projekty realizované v rámci IROP jsou financovány Evropským fondem pro regionální rozvoj, přičemž celková alokace pro IROP činí 4,6 mld. Eur.

*Výzva č. 63 Sociální podnikání – integrované projekty ITI* podporuje vznik nových sociálních podniků prostřednictvím založení nového podnikatelského subjektu nebo rozšíření stávajícího podniku, který v době podání žádosti o podporu není sociálním podnikem a naplňuje principy sociálního podnikání. V této výzvě je rovněž podporován vznik nebo rozšíření podnikatelských aktivit OSVČ. Výzva č. 63 IROP disponuje finanční alokací ve výši 66,5 mil. Kč,

přičemž tyto prostředky pocházejí z Evropského fondu pro regionální rozvoj<sup>10</sup> a jsou určeny projektům realizovaným na území *Plzeňské metropolitní oblasti* a *Ostravské aglomerace*. V Tabulce 3.5 jsou uvedeny základní charakteristiky výzvy č. 63 IROP (Ministerstvo pro místní rozvoj, 2018b).

**Tabulka 3.5:** Výzva č. 63 Sociální podnikání – integrované projekty ITI – základní charakteristika

|  |  |
|--|--|
| <b>Operační program</b>  | Integrovaný regionální operační program  |
| <b>Prioritní osa</b>   | PO 2: Zkvalitnění veřejných služeb a podmínek života pro obyvatele regionů   |
| <b>Investiční priorita</b>                                     | IP 9c: Poskytování podpory sociálním podnikům  |
| <b>Specifický cíl</b>  | SC 2.2: Vznik nových a rozvoj existujících podnikatelských aktivit v oblasti sociálního podnikání  |
| <b>Číslo výzvy</b>   | 63   |
| <b>Druh výzvy</b>  | Průběžná   |
| <b>Datum a čas zahájení příjmu žádostí o podporu v MS2014+</b> | 16. 12. 2016; 16:00  |
| <b>Datum a čas ukončení příjmu žádostí o podporu v MS2014+</b> | 31. 12. 2019; 16:00  |
| <b>Oprávnění žadatelé</b>                                      | <ol style="list-style-type: none"> <li>1. OSVČ</li> <li>2. Obchodní korporace</li> <li>3. Nestátní neziskové organizace</li> <li>4. Církev a církevní organizace</li> </ol>  |
| <b>Cílové skupiny</b>  | <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Uchazeči o zaměstnání evidovaní na Úřadu práce ČR déle než 1 rok.</li> <li>2. Uchazeči o zaměstnání, kteří jsou evidováni na Úřadu práce alespoň 12 měsíců za poslední dva roky.</li> <li>3. Osoby po výkonu trest.</li> <li>4. Osoby, které opustili zařízení pro výkon ústavní nebo ochranné výchovy.</li> <li>5. Osoby zdravotně postižené.</li> <li>6. Azylanté</li> </ol> |
| <b>Indikátory</b>  | <ul style="list-style-type: none"> <li>• 1 01 05 – Počet nových podniků, které dostávají podporu</li> <li>• 1 04 00 – Zvýšení zaměstnanosti v podporovaných podnicích</li> <li>• 1 04 03 – Zvýšení zaměstnanosti v podporovaných podnicích na znevýhodněné skupiny</li> </ul>  |

*Zdroj:* Ministerstvo pro místní rozvoj (2018b), vlastní zpracování, 2019

<sup>10</sup> Evropský fond pro regionální rozvoj vznikl v roce 1975. Hlavním cílem ERDF je posilování hospodářské, sociální a územní soudržnosti v Evropské unii vyrovnáváním rozdílů mezi jejími regiony (Euroskop.cz, 2019a).



Výzva č. 64 Sociální podnikání – integrované projekty IPRÚ (Integrované plány rozvoje území) podporuje vznik nových sociálních podniků prostřednictvím založení nového podnikatelského subjektu nebo rozšíření stávajícího podniku, který v době podání žádosti o podporu není sociálním podnikem a naplňuje principy sociálního podnikání. V této výzvě je rovněž podporován vznik nebo rozšíření podnikatelských aktivit OSVČ. Výzva č. 64 IROP disponuje finanční alokací vy výši 33 mil. Kč, přičemž tyto prostředky pocházejí z Evropského fondu pro regionální rozvoj a jsou určeny projektům realizovaným na území aglomerací *Liberce – Jablonce nad Nisou* a *Zlína*. V Tabulce 3.6 jsou uvedeny základní náležitosti a podmínky výzvy č. 64 IROP (Ministerstvo pro místní rozvoj, 2018c).

**Tabulka 3.6:** Výzva č. 64 Sociální podnikání – integrované projekty IPRÚ – základní charakteristika

|  |  |
|--|--|
| <b>Operační program</b>  | Integrovaný regionální operační program  |
| <b>Prioritní osa</b>   | PO 2: Zkvalitnění veřejných služeb a podmínek života pro obyvatele regionů   |
| <b>Investiční priorita</b>                                     | IP 9c: Poskytování podpory sociálním podnikům  |
| <b>Specifický cíl</b>  | SC 2.2: Vznik nových a rozvoj existujících podnikatelských aktivit v oblasti sociálního podnikání  |
| <b>Číslo výzvy</b>   | 63   |
| <b>Druh výzvy</b>  | Průběžná   |
| <b>Datum a čas zahájení příjmu žádostí o podporu v MS2014+</b> | 16. 12. 2016; 16:00  |
| <b>Datum a čas ukončení příjmu žádostí o podporu v MS2014+</b> | 31. 12. 2019; 16:00  |
| <b>Oprávnění žadatelé</b>                                      | 1. OSVČ<br>2. Obchodní korporace<br>3. Nestátní neziskové organizace<br>4. Církev a církevní organizace  |
| <b>Cílové skupiny</b>  | 1. Uchazeči o zaměstnání evidovaní na Úřadu práce ČR déle než 1 rok.<br>2. Uchazeči o zaměstnání, kteří jsou evidováni na Úřadu práce alespoň 12 měsíců za poslední dva roky.<br>3. Osoby po výkonu trest.<br>4. Osoby, které opustili zařízení pro výkon ústavní nebo ochranné výchovy.<br>5. Osoby zdravotně postižené.<br>6. Azylantů |
| <b>Indikátory</b>  | <ul style="list-style-type: none"> <li>1 01 05 – Počet nových podniků, které dostávají podporu</li> <li>1 04 00 – Zvýšení zaměstnanosti v podporovaných podnicích</li> <li>1 04 03 – Zvýšení zaměstnanosti v podporovaných podnicích na znevýhodněné skupiny</li> </ul>  |

*Zdroj:* Ministerstvo pro místní rozvoj (2018c), vlastní zpracování, 2019

*Výzva č. 65 Sociální podnikání – integrované projekty CLLD* – jedná se o dotační titul, který podléhá detailní analýze v rámci praktické kapitoly diplomové práce. Z tohoto důvodu je v této podkapitole věnována pozornost výše uvedeným dotačním titulům IROP.

Je nutné poznamenat, že finanční podpora sociálního podnikání prostřednictvím Integrovaného regionálního operačního programu má investiční charakter. Ve většině případů se jedná o stavební práce (novostavba, rekonstrukce, modernizace) či pořízení hmotného majetku (technologií, vybavení, automobilu aj.). Z výše uvedeného vyplývá, že IROP nepodporuje aktivity typu – proplácení mezd, vzdělávání nebo rekvalifikačních kurzů pro zaměstnance z cílové skupiny.

### **Operační program Zaměstnanost**

Mezi hlavní priority OPZ patří podpora zaměstnanosti a rovných příležitostí žen a mužů, adaptabilita zaměstnanců a zaměstnavatelů, další vzdělávání, sociální začleňování a boj s chudobou, modernizace veřejné správy a veřejných služeb a také podpora mezinárodní spolupráce a sociálních inovací v oblasti zaměstnanosti, sociálního začleňování a veřejné správy. Hlavní rozdíl oproti IROP z hlediska financování je ten, že Operační program Zaměstnanost spolufinancuje aktivity skrze Evropský sociální fond<sup>11</sup> a finančního nástroje *Iniciativa na podporu zaměstnanosti mládeže* (Youth Employment Initiative, YEI). Řídícím orgánem OPZ je Ministerstvo práce a sociálních věcí. Celková finanční alokace vyčleněna pro Operační program Zaměstnanost v programovém období 2014-2020 činí 2,1 mld. Eur (Ministerstvo práce a sociálních věcí ČR, 2019b).

Prostřednictvím Operačního programu Zaměstnanost lze k 01. 04. 2019 podávat žádosti o podporu pouze do jedné otevřené výzvy, která přispívá k podpoře a rozvoji sociálního podnikání na území České republiky.

*Výzva č. 129 Podpora sociálního podnikání* podporuje z hlediska věcného zaměření vznik a rozvoj podnikatelských aktivit v oblasti sociálního podnikání, přičemž na podporu může dosáhnout nejen integrační sociální podnik, ale také tzv. environmentální sociální podnik. Hlavní rozdíl obou typů subjektů spočívá v tom, že environmentální sociální podnik naplňuje společensky prospěšný cíl, který má environmentální rozměr a musí zohledňovat

---

<sup>11</sup> Evropský sociální fond vznikl v roce 1960 a představuje tak nejstarší finanční nástroj podpory rozvoje členskými státy. ESF financuje především neinvestiční projekty a zaměřuje se na podporu zaměstnanosti a zvýšení počtu pracovních příležitostí. V aktuálním programovém období 2014-2020 bylo pro ČR vyčleněno v rámci Evropského sociálního fondu celkem 3,44 mld. Eur (Euroskop, 2019a).

environmentální aspekty ve všech fázích podnikání. Celková finanční alokace pro výzvu č. 129 OPZ činí 200 mil. Kč. Z hlediska územního zaměření je možné projekty realizovat na celém území České republiky, kromě hlavního města Prahy. V Tabulce 3.7 jsou uvedeny hlavní charakteristiky a podmínky výzvy č. 129 Podpora sociálního podnikání (Ministerstvo práce a sociálních věcí ČR, 2018).

**Tabulka 3.7:** Výzva č. 129 Podpora sociálního podnikání – základní charakteristika

|  |   |
|--|---|
| <b>Operační program</b>  | Operační program Zaměstnanost   |
| <b>Prioritní osa</b>   | PO 2: Sociální integrace a rovnost příležitostí   |
| <b>Investiční priorita</b>                                     | IP 2.1: Aktivní začleňování, včetně začleňování s ohledem na podporu rovných příležitostí a aktivní účast a zlepšení zaměstnatelnosti   |
| <b>Specifický cíl</b>  | SC 2.1.2: Rozvoj sektoru sociální ekonomiky   |
| <b>Číslo výzvy</b>   | 129   |
| <b>Druh výzvy</b>  | Průběžná  |
| <b>Datum a čas zahájení příjmu žádostí o podporu v MS2014+</b> | 30. 06. 2017; 04:00   |
| <b>Datum a čas ukončení příjmu žádostí o podporu v MS2014+</b> | 28. 06. 2019; 12:00   |
| <b>Oprávnění žadatelé</b>                                      | <ol style="list-style-type: none"> <li>1. OSVČ</li> <li>2. Obchodní korporace</li> <li>3. Nestátní neziskové organizace</li> <li>4. Sociální podniky</li> </ol>   |
| <b>Cílové skupiny</b>  | <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Osoby dlouhodobě či opakovaně nezaměstnané.</li> <li>2. Osoby se zdravotním postižením.</li> <li>3. Osoby po výkonu trestu.</li> <li>4. Osoby opouštějící institucionální zařízení.</li> <li>5. Osoby pečující o jiné závislé osoby.</li> <li>6. Osoby ohrožené vícenásobnými riziky.</li> <li>7. Osoby pečující o malé děti.</li> <li>8. Uchazeči o zaměstnání a zájemci o zaměstnání a neaktivní osoby ve věku 55 – 64 let.</li> </ol>  |
| <b>Indikátory</b>  | <ul style="list-style-type: none"> <li>• 6 00 00 – Celkový počet účastníků</li> <li>• 1 02 13 – Počet sociálních podniků vzniklých díky podpoře</li> <li>• 1 02 12 – Počet podpořených již existujících sociálních podniků</li> <li>• 6 25 00 – Účastníci v procesu vzdělávání / odborné přípravy po ukončení své účasti</li> <li>• 6 26 00 – Účastníci, kteří získali kvalifikaci po ukončení své účasti</li> <li>• 6 28 00 – Znevýhodnění účastníci, kteří po ukončení své účasti hledají zaměstnání, jsou v procesu vzdělávání / odborné přípravy, rozšiřují si kvalifikaci nebo jsou zaměstnáni, a to i OSVČ</li> </ul> |

Zdroj: Ministerstvo práce a sociálních věcí ČR (2018), vlastní zpracování, 2019

Jak je již zmíněno výše, finanční podpora v rámci operačního programu Zaměstnanost je poskytována skrze Evropský sociální fond, který kromě investičních výdajů spolufinancuje také osobní náklady projektu. Z toho plyne, že mezi způsobilé výdaje výzvy č. 129 Podpora sociálního podnikání, lze zařadit mzdy a platy pracovníků, kteří jsou příjemcem podpory nebo jsou zaměstnanci příjemce podpory (Ministerstvo práce a sociálních věcí ČR, 2018).

### **Operační program Podnikání a inovace pro konkurenceschopnost**

Operační program podnikání a inovace pro konkurenceschopnost představuje klíčový program zaměřený na podporu malých a středních podniků v programovém období 2014-2020. Hlavním nástrojem OPPIK je Evropský fond pro regionální rozvoj, přičemž celková finanční alokace programu činí 4,3 mil. Eur. Mezi hlavní podporované aktivity patří snižování energetické náročnosti podnikatelské sektoru, průmyslový výzkum, experimentální vývoj, zvyšování podílu energie z obnovitelných zdrojů, rozvoj distribučních sítí a další aktivity směřující k podpoře českých podnikatelů. Hlavními příjemci podpory jsou nejen malé a střední podniky, ale také velké podniky, výzkumné organizace, obecně prospěšné společnosti, neziskové organizace či orgány státní správy a samosprávy (Agentura pro podnikání a inovace, 2019).

Zařazení Operačního programu Podnikání a inovace pro konkurenceschopnost mezi dotační tituly podporující sociální podnikání je nutné brát s nadsázkou, neboť mezi oblastmi podpory OPPIK sociální podnikání nelze najít. Operační program podnikání a inovace pro konkurenceschopnost je zaměřen na rozvoj podnikání, růst výkonnosti a konkurenceschopnosti malých a středních podniků. Jelikož sociální podniky také patří mezi podnikatelské subjekty, mohou žádat o podporu ve všech vyhlášených výzvách Ministerstva průmyslu a obchodu ČR, jakožto řídicího orgánu OPPIK. Jedním z horizontálních principů jednotlivých výzev v rámci OPPIK je bonifikace podniků, které pro výkon svých podnikatelských aktivit zaměstnávají osoby znevýhodněné na trhu práce. Toto zvýhodnění se projevuje například poskytnutím dotace na konci splácení úvěru nebo nižšími úrokovými sazbami za předpokladu, že se žadatel rozhodl předfinancovat projekt pomocí úvěru (Regionální centrum podpory sociálního podnikání, 2019).

### **Operační program Praha – pól růstu ČR**

Operační program Praha – pól růstu ČR podporuje sociální podniky působící na území hlavního města Prahy prostřednictvím prioritní osy 3: Podpora sociálního začleňování a boj proti chudobě. Hlavním nástrojem podpory sociálního podnikání je Evropský fond

pro regionální rozvoj a Evropský sociální fond. Podpora sociálního podnikání je realizována prostřednictvím dvou specifických cílů (Ministerstvo práce a sociálních věcí ČR, 2019c):

- *SC 3.2 Posílená infrastruktura pro sociální podnikání* je financován z Evropského fondu pro regionální rozvoj. Specifický cíl se zaměřuje na vznik nových sociálních podniků, přičemž preferovány jsou integrační sociální podniky. Celková finanční alokace spadající na SC 3.2 činí 2,4 mil. Eur.;
- *SC 3.3 Posílené aktivity pro integraci, komunitní služby a prevenci* je financován z Evropského sociálního fondu. Specifický cíl se zaměřuje na posilování sociální soudržnosti v rámci místních komunit skrze podpory kulturně komunitních center a projektů aktivizujících místní komunity. Na SC 3.3 je vyčleněna finanční alokace ve výši 26,6 mil. Eur.

K 01. 04. 2019, byly na podporu sociálního podnikání v rámci Operačního programu Praha – pól růstu ČR, vyhlášeny celkem čtyři výzvy. Poslední vyhlášena v rámci OPPPR byla výzva č. 38 – Podpora vzniku a rozvoje sociálních podniků a chráněných pracovišť. Příjem žádostí o podporu byl ukončen dne 23. ledna 2019 a celková alokace vyčleněná pro tuto výzvu činila 42 mil. Kč (Ministerstvo práce a sociálních věcí ČR, 2019c).

### **3.2.2. Národní formy podpory sociálního podnikání**

Podpora sociálního podnikání na národní úrovni je realizovaná prostřednictvím nástrojů aktivní politiky zaměstnanosti (APZ) a také skrze zvýhodněných finančních nástrojů poskytovaných bankovními institucemi.

#### **Aktivní politika zaměstnanosti**

*Aktivní politika zaměstnanosti (APZ)* je vymezená § 104 – § 120 zákona č. 435/2004 Sb., o zaměstnanosti a představuje souhrn nástrojů a opatření, jejichž cílem je dosažení plného stavu zaměstnanosti. Zabezpečujícími subjekty APZ jsou Ministerstvo práce a sociálních věcí ČR a Úřad práce. Realizace aktivní politiky zaměstnanosti probíhá prostřednictvím následujících nástrojů (Ministerstvo práce a sociálních věcí ČR, 2017a):

- rekvalifikace – získání nové kvalifikace nebo rozšíření stávající kvalifikace uchazeče o zaměstnání. Zabezpečení a proplacení rekvalifikace pro uchazeče o zaměstnání je na straně Úřadu práce;
- zvolená rekvalifikace – v tomto případě se o zabezpečení rekvalifikace postará uchazeč o zaměstnání, avšak profinancování rekvalifikace zajišťuje Úřad práce;

- investiční pobídky – hmotná podpora při tvorbě nových pracovních míst a rekvalifikace zaměstnanců;
- veřejně prospěšné práce – pracovní místa vytváří zaměstnavatel na základě písemné dohody s Úřadem práce ke krátkodobému pracovnímu umístění uchazeče o zaměstnání. Jedná se zejména o práce nekvalifikované, spočívající v údržbě veřejných prostranství, úklidu a údržbě veřejných budov a komunikací nebo jiných obdobných činnostech ve prospěch obcí nebo ve prospěch státních nebo jiných obecně prospěšných institucí;
- společensky účelná pracovní místa (SÚPM) – z pohledu charakteru sociálních podniků se jedná o výhodný nástroj k podpoře sociálního podnikání. V tomto případě je Úřad práce schopen zaměstnavateli poskytnout finanční příspěvek na úhradu osobních nákladů zaměstnavatele, jestliže zaměstnal uchazeče o zaměstnání, kterému je při zprostředkování zaměstnání věnována zvýšená péče. Finanční příspěvek lze poskytovat až po dobu 24 měsíců;
- příspěvek na zapracování – z hlediska typologie se jedná o téměř totožný nástroj jako společensky účelná pracovní místa k podpoře sociálního podnikání, avšak finanční příspěvek lze možné dostávat pouze po dobu tří měsíců ve výši maximálně poloviny minimální mzdy měsíčně;
- chráněné pracovní místo (CHPM) – jedná se o výhodný nástroj k podpoře sociálního podnikání z hlediska zaměstnávání osob se zdravotním postižením. Chráněné pracovní místo představuje pracovní místo zřízené na základě dohody mezi zaměstnavatelem a Úřadem práce. V tomto případě Úřad práce poskytuje finanční příspěvek na úhradu provozních nákladů CHPM, přičemž nejvyšší možný příspěvek činí 48 tis. Kč ročně.

### **Ostatní finanční nástroje**

Sociální podniky mohou pro realizaci svých podnikatelských aktivit využít také možnost zvýhodněných finančních nástrojů, grantů či start-upů, které jsou zpravidla poskytovány bankovními institucemi a organizacemi soukromého sektoru. Mezi takové nástroje patří například *Grantový program Stabilizace sociálních podniků*, který je spravován Československou obchodní bankou (ČSOB). Tento grantový program podporuje stabilizaci a rozvoj stávajících sociálních podniků prostřednictvím finanční podpory a odborného poradenství. Za šestiletou existenci grantového programu ČSOB bylo doposud podpořeno 35 sociálních podniků v celkové výši 5,5 mil. Kč (Československá obchodní banka, 2018).

Dalším nástrojem k podpoře sociálního podnikání je program *Sociální bankovníctví České spořitelny*. Program Sociálního bankovníctví má za cíl přinést speciální péči, pozornost a financování firmám a neziskovým organizacím se sociálním přesahem, umožnit jim tak růst a rozšiřovat svoji nabídku a pozitivní dopad na českou společnost. Program je založen na individuálním přístupu, monitoringu a možnosti zapojit se jednoho z akceleračních programů. Program je určen pro organizace, které zaměstnávají osoby se zdravotním postižením, osoby ohrožené sociálním vyloučením a osoby mající problém najít zaměstnání (osoby ve věkové kategorii 55 a více, dlouhodobě nezaměstnaní aj.) (Česká spořitelna, 2019).

Mezi velmi ambiciózní nástroje na podporu sociálního podnikání lze zařadit akcelerační program Impact First, jenž poskytuje odbornou a finanční podporu prostřednictvím mentoringu, konzultací, workshopů a networkingu. Hlavním cílem tohoto programu je zajistit funkčnost a dlouhodobou udržitelnost projektů, různorodost aktivit a dopadu. Program Impact First je určen pro neziskové organizace, sociální podniky a společensky prospěšné podniky (Impact First, 2019).

Mezi zvýhodněný finanční nástroj na podporu sociálních podnikatelů lze zařadit program *S – Záruka*, který je součástí programu Záruka 2015 až 2023 Českomoravské záruční a rozvojové banky (ČMRZB). Jedná se o program individuální záruky s finančním příspěvkem pro malé a střední podnikatele, kteří působí jako sociální podnikatelé v oblastech, jako je zpracovatelský průmysl, stavebnictví, energetika či maloobchodu a velkoobchodu. Pro potřeby finančního nástroje musí splňovat následující kritéria sociálního podniku (Českomoravská záruční a rozvojová banka, 2019):

- více než 30 % jeho zaměstnanců v posledních 12 kalendářních měsících před měsícem podání žádosti patří do skupiny znevýhodněných osob;
- reinvestice více než 50 % zisku zpět do rozvoje podnikání;
- je uplatňován demokratický styl řízení.

Za splnění těchto podmínek, poskytuje ČMRZB záruky na investiční typ zaručovaného úvěru, přičemž výše záruky je maximálně 20 mil. Kč až do výše 80 % jistiny zaručovaného úvěru a finanční příspěvek ve výši 10 % zaručovaného úvěru (max. do 500 tis. Kč).

### **3.2.3. Krajské formy podpory sociálního podnikání**

Cílená podpora sociálního podnikání na úrovni NUTS 3 (kraje) z hlediska krajských programů podpory je v současné době značně limitována, momentálně je umožněna pouze v Moravskoslezském a Pardubickém kraji.

## **Podpora sociálního podnikání na úrovni Moravskoslezského kraje**

S ohledem na dlouhodobou vysokou míru nezaměstnanosti v *Moravskoslezském kraji*, se kraj rozhodl učinit několik kroků s cílem snížit regionální nezaměstnanost s ohledem na hospodářská odvětví v daném regionu. V návaznosti na výše uvedený společenský problém došlo v roce 2013 k vytvoření *Klastru sociálních inovací a podniků* (SINEC) jako iniciativy několika zástupců sociálních podniků v Moravskoslezském kraji. V současnosti má SINEC 64 členů, kteří společným úsilím vyvíjí aktivity v rámci snižování nezaměstnanosti a podpory sociálních podniků. V počátcích svého vzniku si SINEC stanovil následující hlavní cíle a priority (Klaster sociálních inovací a podniků, 2014):

- růst konkurenceschopnosti zapojených subjektů prostřednictvím společné strategie a realizace společných projektů;
- zlepšit dostupnost informací v oblasti sociálního podnikání;
- podpořit rozvoj stávajících sociálních podniků;
- usnadnit přístup k finančním zdrojům na rozvoj aktivit;
- podporovat vzdělávání a zvyšovat kvalifikace v sociální ekonomice.

## **Podpora sociálního podnikání na úrovni Pardubického kraje**

I v případě *Pardubického kraje* je mezi hlavní prioritní oblasti zařazena oblast sociálního podnikání. Podpora sociálního podnikání a společenského prospěchu Pardubického kraje je realizována prostřednictvím *Programu podpora sociálního podnikání*, jehož hlavním cílem je zvyšovat místní zaměstnanost a uspokojovat potřeby a cíle komunity v oblasti ekonomického, sociálního, kulturního a environmentálního rozvoje. Program z hlediska své podstaty podporuje vznik nových a existujících sociálních podniků, které působí v Pardubickém kraji. Hlavní cílovou skupinu zaměstnanců sociálního podniku tvoří lidé se zdravotním postižením, duševně nemocní, mládež a mladí dospělí v obtížné životní situaci, lidé bez přístřeší a po výkonu trestu, lidé se závislostmi, etnické menšiny, dlouhodobě nezaměstnaní a lidé pečující o rodinné příslušníky. Podpora programu má charakter dotace, přičemž minimální výše poskytnuté dotace činí 10 tis. Kč, maximální výše 200 tis. Kč na projekt (Pardubický kraj, 2019).



Sociální ekonomika a sociální podnikání představuje i přes absenci komplexního legislativního ukotvení v České republice důležitou součást národního hospodářství. Rostoucí podpora sociálních podniků je zapříčiněna nejen existencí politických nástrojů podpory (Aktivní politika zaměstnanosti), ale také existencí neziskových organizací (Klaster sociálních inovací a podniků) a programů (Impact First), které poskytují podnikům informační, věcnou či finanční podporu pro jejich podnikatelské aktivity v oblasti sociálního podnikání. V souvislosti s možnostmi získání finanční podpory patří mezi nejvyužívanější nástroje podpory sociálního podnikání Evropské strukturální a investiční fondy Evropské unie. V rámci jejich využívání jsou uplatňovány principy a znalosti projektového a dotačního managementu, přičemž řízení projektů spolufinancovaných z Evropských strukturálních a investičních fondů má svá pravidla a zákonitosti. Jedná se převážně o techniky, které mají pro projekt spíše podpůrný charakter a jsou dobrovolné, avšak jsou velice přínosné a efektivní pro realizaci úspěšného projektu.

## **4. Dotační podpora na rozvoj sociálního podnikání na území regionu soudržnosti NUTS 2 Moravskoslezsko na příkladu reálného projektu**

Pro podnikatelské subjekty je nejvíce a nejčastěji užívanou možností k podpoře sociálního podnikání finanční spoluúčast z Evropských strukturálních a investičních fondů v podobě dotace či nevratného grantu na realizovaný projekt. Příkladem takového podnikatelského subjektu je společnost *Dobrý domov s.r.o.*, jež se rozhodla využít dotační prostředky v rámci svého rozvoje rozšířit podnikatelské aktivity o vybudování prádelny ve formě sociálního podniku. Pro firmu *Dobrý domov s.r.o.* se jedná o přirozenou cestu ke zvýšení dosavadních zkušeností, kterými disponuje v oblasti zaměstnávání osob znevýhodněných na trhu práce. Společnost *Dobrý domov s.r.o.* písemně souhlasila s využití veškerých informací uvedených v kapitole 4 diplomové práce, přičemž daný souhlas je součástí Přílohy 1 – Souhlas příjemce dotace s poskytnutím údajů o projektu pro zpracování diplomové práce.

### **4.1. Projektový souhrn a analýza dotačních příležitostí**

Prvotním krokem z hlediska práce na projektu je formulace základních projektových myšlenek a následná identifikace dotačních možností pro spolufinancování projektu. Pro žadatele o dotaci je důležité, aby vhodně stanovil základní priority a cíle projektu, které mají být projektem naplněny. Na základě poskytnutých informací od žadatele je zpracovatel dotační žádosti pak schopen vybrat nejvhodnější dotační titul, v rámci, kterého bude žádost o podporu následně sestavena a podána. Je nutno podotknout, že výše zmíněný postup je zcela nezávazný, avšak slouží k ujasnění vztahů a postupu prací na projektu mezi žadatelem a zpracovatelem žádosti.

#### **4.1.1. Projektový souhrn**

Projektový souhrn je neformální dokument, který vzniká ve fázi plánování, jež zahrnuje období od prvotní myšlenky projektu až po období zahájení přípravných prací na projektu. Projektový souhrn představuje zhruba dvoustránkový dokument, který podává základní informace o projektu, tj. o cílech projektu, zdrojích financování, způsobech realizace, časovém harmonogramu a předpokládaných výstupech a výsledcích projektu. Daný dokument rovněž odpovídá na základní otázky projektu:

- Kdo je žadatelem?
- Co je předmětem projektu?
- Kde bude projekt realizován?
- Jak dlouho potrvá realizace projektu?
- Kolik finančních prostředků bude zapotřebí k realizaci projektu?

V Tabulce 4.1 je sestaven Projektový souhrn pro firmu *Dobry domov s.r.o.* k projektu s názvem: **Sociální podnik – prádelna Dobry domov s.r.o.**

**Tabulka 4.1a:** Projektový souhrn Sociální podnik – prádelna Dobry domov s.r.o.

|  |
|--|
| <b>1. Předpokládaný název projektu:</b>  |
| Sociální podnik – Dobry domov s.r.o.   |
| <b>2. Předpokládaný cíl projektu:</b>  |
| Hlavní cíl projektu spočívá ve vytvoření sociálního podniku, který bude plně respektovat specifické potřeby svých zaměstnanců a vytvoří optimální podmínky pro jejich uplatnění na trhu práce.<br>Dílními cíli projektu jsou: <ul style="list-style-type: none"> <li>• pořízení technologické vybavení prádelny,</li> <li>• vytvoření 3 nových pracovních míst pro osoby z cílové skupiny,</li> <li>• upevnění postavení společnosti Dobry domov s.r.o.</li> </ul>   |
| <b>3. Žadatel a realizátor projektu:</b>   |
| Žadatelem projektu je společnost Dobry domov s.r.o. Realizátor, dodavatel technologického vybavení, bude vybrán na základě řádného výběrového řízení.  |
| <b>4. Umístění projektu:</b>   |
| Předkládaný projekt bude realizován na území Místní akční skupiny Frýdlantsko-Beskydy z.s., konkrétně ve městě Frýdlant nad Ostravicí. Provozovna prádelny bude situována na ulici Revoluční 1820, 739 11 Frýdlant nad Ostravicí. Dotčený objekt se nachází na parcele č.1184/2 v katastrálním území Frýdlant nad Ostravicí [635171]   |
| <b>5. Specifikace výstupu projektu:</b>  |
| Vlivem projektu dojde k vytvoření a vybavení fungující provozovny prádelny v prostorách bývalého průmyslového areálu ve Frýdlantu nad Ostravicí. Výstupy projektu umožní žadateli vytvořit 5 nových pracovních míst – 3 pro osoby z cílové skupiny a 2 z volného trhu.   |
| <b>6. Identifikace hlavních aktivit (činností), jež vedou k realizaci výstupu projektu:</b>  |
| V realizační fázi proběhnou následující aktivity: <ul style="list-style-type: none"> <li>• průzkum trhu a oslovení potenciálních dodavatelů, zpracování žádosti o podporu; vč. Podnikatelského plánu a povinných příloh, podání žádosti o podporu;</li> <li>• příprava a realizace výběrových řízení na dodavatele vybavení sociálního podniku;</li> <li>• realizace dodávek technologického zařízení, vybavení prádelny;</li> <li>• vytvoření vhodných podmínek pro řádné naplňování principů sociálního podnikání;</li> <li>• výběr zaměstnanců, uzavření pracovního poměru a vypracování individuálních rozvojových plánů.</li> </ul> |

*Zdroj:* Dobry domov s.r.o. (2018), vlastní zpracování, 2019

**Tabulka 4.1b:** Projektový souhrn Sociální podnik – prádelna Dobrý domov s.r.o.

|   |
|---|
| <b>7. Předpokládaný časový harmonogram:</b>   |
| Přípravná fáze: 01. 05. 2018 – 30. 06. 2018   |
| Realizační fáze: 01. 07. 2018 – 31. 08. 2019  |
| Provozní fáze: od 01. 09. 2019  |
| <b>8. Předpokládaná výše celkových nákladů na projekt:</b>  |
| Předpokládaná výše celkových nákladů na projekt činí 2 700 000,00 Kč.   |
| <b>9. Předpoklady a rizika projektu:</b>  |
| Mezi hlavní skupiny rizik patří: <ul style="list-style-type: none"><li>• Technická rizika (výběr nekvalitního dodavatele, živelné pohromy aj.);</li><li>• Finanční rizika (neobdržení dotace, nepřesná kalkulace rozpočtu aj.);</li><li>• Právní rizika (nedodržení pokynů při zadávání veřejných zakázek aj.);</li><li>• Provozní rizika (nedodržení indikátorů projektu, nenaplnění principů sociálního podnikání).</li></ul> |

*Zdroj:* Dobrý domov s.r.o. (2018), vlastní zpracování, 2019

#### **4.1.2. Analýza dotačních příležitostí**

Po sestavení projektového souhrnu a získání klíčových informací od žadatele, provede zpracovatel žádosti o podporu rešerši potenciálních dotačních příležitostí, aby našel takový dotační titul, který svým zaměřením a finanční podporou (alokací) nejvíce vyhovuje požadavkům žadatele definovaným v projektovém souhrnu. Je nutno podotknout, že pro projektový, resp. podnikatelský záměr může být financován z více možných zdrojů, avšak ne všechny zdroje jsou optimální ať už z hlediska povahy či požadavků žadatele. Projektový záměr lze proto financovat z vlastních zdrojů, Evropských strukturálních a investičních fondů, národních zdrojů, krajských zdrojů. Existuje i možnost využít nadační zdroje, dotačních schémata či zdroje soukromých investorů.

Analýza dotačních příležitostí slouží k vyhledání nejvhodnějšího dotačního titulu nejen z hlediska administrativních omezení a pravidel, ale také z hlediska výhodnosti pro žadatele. Výstupem analýzy dotačních příležitostí jsou kompletní informace o vyhovujících dotačních titulech pro spolufinancování předloženého projektového záměru.

V rámci analýzy dotačních příležitostí došlo k prověření několika dotačních titulů a zdrojů, ze kterých by bylo možné spolufinancovat projekt na podporu sociálního podnikání společnosti *Dobrý domov s.r.o.* Z analýzy dotačních příležitostí vyplynulo, že jediným vhodným dotačním

titulem, který zohledňoval veškeré informace obsažené v projektovém souhrnu, je *Integrovaný regionální operační program*, výzva č. 65 Sociální podnikání – Integrované projekty CLLD<sup>12</sup>. Z této celorepublikové výzvy pak vychází jako vhodný dotační titul výzva č. 6 MAS Frýdlantsko-Beskydy – IROP – Vznik nových a rozvoj existujících podnikatelských aktivit v oblasti sociálního podnikání. V Tabulce 4.2 je uvedena analýza dotačních příležitostí s vazbou na již zmíněný Integrovaný regionální operační program a Výzvu č. 6 MAS Frýdlantsko-Beskydy.

**Tabulka 4.2a:** Analýza dotačních příležitostí – IROP – Výzva č. 6 MAS Frýdlantsko-Beskydy

|  |
|--|
| <b>Integrovaný regionální operační program:</b>  |
| Integrovaný regionální operační program (IROP) je zaměřený na řešení společných regionálních problémů v oblastech infrastruktury pro veřejnou správu, veřejné služby a územní rozvoj: rozvoj informačních technologií ve veřejné správě, zlepšování infrastruktury pro oblast sociálních služeb, veřejného zdraví, služeb zaměstnanosti a služeb v oblasti bezpečnosti, prevence a řešení rizik, podporu cestovního ruchu, kulturního dědictví, zlepšování prostředí na sídlištích a rozvoj systémů tvorby územních politik. |
| <b>Prioritní osa 4: Komunitně vedený místní rozvoj</b>   |
| <b>Specifický cíl 4.1: Posílení komunitně vedeného místního rozvoje za účelem zvýšení kvality života ve venkovských oblastech a aktivizace místního potenciálu:</b>  |
| Specifický cíl je koncipován, aby podporované aktivity přispívaly ke snížení lokální nezaměstnanosti, k lepšímu využití ekonomického potenciálu venkova, ke zlepšení situace osob sociálně vyloučených či ohrožených sociálním vyloučením, k ochraně přírodního a kulturního dědictví a k rozvoji místních služeb a dopravní obslužnosti.  |
| <b>Opatření integrované strategie 1.2: Vznik nových a rozvoj existujících podnikatelských aktivit v oblasti sociálního podnikání:</b>  |
| Cílem tohoto opatření je vznik a rozvoj sociálních podniků, které umožní sociálně vyloučeným osobám a osobám, ohroženým sociálním vyloučením, vstup na trh práce a do podnikatelského prostředí.   |

*Zdroj:* Ministerstvo pro místní rozvoj ČR (2016a), vlastní zpracování, 2019

<sup>12</sup> Community-Led Local Development neboli Komunitně vedený místní rozvoj je v programovém období 2014-2020 využit na podporu rozvoje venkovského území, konkrétně území místních akčních skupin (MAS). Uskutečňuje se na základě integrovaných strategií CLLD, ve kterých MAS popisují problémy a potřeby vymezeného území a cíle a priority z nich vycházející.

**Tabulka 4.2b:** Analýza dotačních příležitostí – IROP – Výzva č. 6 MAS Frýdlantsko-Beskydy

| Podporované aktivity:  |
|--|
| <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Vznik nového sociálního podniku <ul style="list-style-type: none"> <li>• založením nového podnikatelského subjektu;</li> <li>• rozšířením stávajícího podniku, který v době podání žádosti není sociálním podnikem.</li> </ul> </li> <li>2. Rozšíření podniku v rámci stávajícího podnikatelského subjektu, který je v době podání žádosti sociálním podnikem a splňuje principy sociálního podnikání a zároveň dochází k jednomu z následujících kroků: <ul style="list-style-type: none"> <li>• rozšíření nabízených produktů a služeb;</li> <li>• rozšíření prostorové kapacity podniku;</li> <li>• zavedení nových technologií výroby;</li> <li>• zefektivnění procesu výroby.</li> </ul> </li> <li>3. Rozšíření stávajících nebo vznik nových podnikatelských aktivit OSVČ</li> </ol>   |
| Příjemce dotace:   |
| <ul style="list-style-type: none"> <li>• Osoby samostatně výdělečně činné podle zákona č. 155/1995 Sb., o důchodovém pojištění;</li> <li>• Obchodní korporace vymezené zákonem č. 90/2012 Sb., o obchodních korporacích;</li> <li>• Nestátní neziskové organizace;</li> <li>• Církev;</li> <li>• Církevní organizace.</li> </ul>   |
| Formální podmínky přijatelnosti projektu:  |
| <ul style="list-style-type: none"> <li>• projekt je svým zaměřením v souladu s cíli a podporovanými aktivitami výzvy;</li> <li>• projekt je v souladu s podmínkami výzvy;</li> <li>• žadatel splňuje definici oprávněného příjemce pro příslušný specifický cíl a výzvu;</li> <li>• projekt respektuje minimální a maximální hranici celkových způsobilých výdajů, pokud jsou stanoveny;</li> <li>• projekt respektuje limity způsobilých výdajů, pokud jsou stanoveny;</li> <li>• výsledky projektu jsou udržitelné;</li> <li>• projekt nemá negativní vliv na žádnou z horizontálních priorit IROP (udržitelný rozvoj, rovné příležitosti a zákaz diskriminace, rovnost mužů a žen);</li> <li>• potřebnost realizace projektu je odůvodněná;</li> <li>• statutární zástupce žadatele je trestně bezúhonný (jedná se o statutární orgán žadatele a splnění kritéria předpokládá podpis čestného prohlášení v systému MS2014+, jehož obsahem jsou i body týkající se např. insolvence, úpadku či bezdlužnosti).</li> </ul> |

*Zdroj:* Ministerstvo pro místní rozvoj ČR (2016a), vlastní zpracování, 2019

**Tabulka 4.2c:** Analýza dotačních příležitostí – IROP – Výzva č. 6 MAS Frýdlantsko-Beskydy

| <b>Způsobilé výdaje:</b> |  |
|--------------------------|--|
| 1.                       | Stavby a stavební práce <ul style="list-style-type: none"><li>• výstavba nových objektů</li><li>• stavební úpravy a rekonstrukce stávající stavby</li></ul>  |
| 2.                       | Nákup pozemků a staveb pro výstavbu či vybudování sociálního podniku   |
| 3.                       | Nákup služeb <ul style="list-style-type: none"><li>• výdaje na zpracování podnikatelského plánu</li><li>• výdaje na projektovou dokumentaci pro vydání stavebního povolení, pro ohlášení stavby nebo pro provádění stavby</li><li>• povinná publicita</li><li>• autorský dozor, technický dozor investora, BOZP (bezpečnost a ochrana zdraví při práci)</li><li>• projektová dokumentace stavby, EIA (Studie posouzení vlivu na životní prostředí)</li></ul> |
| 4.                       | Majetek a vybavení (pořízení drobného či dlouhodobého hmotného a nehmotného majetku)   |
| 5.                       | DPH <ul style="list-style-type: none"><li>• DPH u neplátců DPH</li><li>• DPH u plátců, pokud nemají vzhledem k podporovaným aktivitám projektu nárok</li><li>• na odpočet DPH na vstupu.</li></ul>   |

*Zdroj:* Ministerstvo pro místní rozvoj ČR (2016a), vlastní zpracování, 2019

## **4.2. Charakteristika dotačního titulu a výzvy**

S ohledem na podstatu předloženého reálného projektového souhrnu a analýzy dotačních příležitostí se jevil jako nejvhodnější dotační titul pro spolufinancování projektu Integrovaný regionální operační program (IROP) z hlediska svého širokého zaměření. Žádost o podporu byla podávána v rámci výzvy č. 65 Sociální podnikání – Integrované projekty CLLD, která byla vyhlášena dne 2. prosince 2016 řídicím orgánem IROP.

### **4.2.1. Dotační titul Integrovaný regionální operační program a jeho specifika**

Integrovaný regionální operační program je široce zaměřený program směřující k posílení regionální konkurenceschopnosti a kvality života obyvatel v různých částech České republiky. Na základě prioritních os a specifických cílů Integrovaného regionálního operačního programu lze říci, že IROP je obecně zaměřen na zkvalitnění dopravní infrastruktury (silnice II. a III. třídy) v jednotlivých regionech, podporu sociálního podnikání a sociálního začleňování, deinstitucionalizaci sociálních služeb a psychiatrické péče, zkvalitnění poskytované zdravotní péče, zvýšení energetických úspor v bytových domech, eGovernment, územní plánování aj.

Integrovaný regionální operační program svou působností spadá pod Ministerstvo pro místní rozvoj ČR (MMR) a v aktuálním programovém období 2014-2020 navazuje na sedm regionálních operačních programů regionů soudržnosti NUTS 2<sup>13</sup> a na Integrovaný operační program z programového období 2007-2013. Těchto osm operačních programů tak bylo nově sjednoceno do jednoho operačního programu s cílem zjednodušit strukturu operačních programů a celkovou administraci za účelem jednoduššího čerpání finančních prostředků z Evropských strukturálních a investičních fondů Evropské unie v programovém období 2014-2020. Pro aktuální programové období 2014-2020 je vyčleněno pro IROP 4,6 mld. Eur, což představuje zhruba 19,2 % z celkové alokace Politiky Hospodářské, sociální a územní soudržnosti pro ČR, která činí 23,96 mld. Eur (Ministerstvo pro místní rozvoj ČR, 2019b).

Integrovaný regionální operační program, stejně, jako ostatní dotační tituly či jiné strategické dokumenty, napomáhá prostřednictvím stanovených cílů a prioritních os k plnění strategie EU pro inteligentní a udržitelný růst podporující začlenění a k dosažení hospodářské, sociální a územní soudržnosti. Východiskem pro tvorbu strategie IROP se stal *Národní program reformy ČR 2014* (NPR). NPR ČR 2014 je koncepční dokument domácí hospodářské politiky, který definuje klíčová opatření na podporu hospodářského růstu České republiky při dodržování fiskální disciplíny, přičemž jednotlivá opatření musí být v souladu s ekonomickými prioritami Evropské unie. Z hlediska zaměření, vychází IROP ze *Strategie regionálního rozvoje ČR 2014-2020*, ve které byly definovány čtyři základní cíle regionální politiky ČR pro současné období (Ministerstvo pro místní rozvoj ČR, 2018a):

- růstový cíl – zvýšit konkurenceschopnost a využít ekonomický potenciál;
- vyrovnávací cíl – snížit prohlubování negativních regionálních disparit;
- preventivní cíl – posílit environmentální udržitelnost;
- institucionální cíl – optimalizovat institucionální rámec pro rozvoj regionů.

Integrovaný regionální operační program se, kromě výše zmíněných dokumentů, opírá také o hlavní pilíře *Strategie mezinárodní konkurenceschopnosti České republiky pro období 2012-2020* či *Strategického rámce udržitelného rozvoje České republiky*. S ohledem na uvedené strategické a koncepční dokumenty České republiky byla definována vize IROP následně:

---

<sup>13</sup> Jedná se o zkratku z francouzštiny – Nomenclature des Unites Territoriales Statistique, neboli klasifikace územních statistických jednotek. Tyto statistické územní jednotky Evropské unie jsou územní celky vytvořené pro statistické účely Evropského statistického úřadu a pro porovnání ekonomických ukazatelů členských zemí EU.



„Konkurenceschopné obce a regiony tvoří konkurenceschopnou Českou republiku“ (Ministerstvo pro místní rozvoj ČR, 2018a, s. 10). Na základě této vize je formulován hlavní cíl IROP: „Zajistit vyvážený rozvoj území, zlepšit veřejné služby a veřejnou správu pro zvýšení konkurenceschopnosti a zajištění udržitelného rozvoje v obcích, městech a regionech“ (Ministerstvo pro místní rozvoj ČR, 2018a, s. 10). Strategie Integrovaného operačního programu je založena na posilování konkurenceschopnosti regionů prostřednictvím stimulace tří hlavních pilířů, kterými jsou infrastruktura, lidé a instituce. Dané tři hlavní faktory rozvoje pak byly použity pro formulaci tří z pěti prioritní os operačního programu, které slouží k naplňování globálního cíle IROP. Prioritní osy jednotlivých operačních programů představují základní oblasti rozvoje, jejichž realizací jsou naplňovány specifické cíle. Základní zaměření jednotlivých prioritních os IROP, včetně alokace v programovém období 2014-2020 zachycuje Tabulka 4.3. V rámci jednotlivých specifických cílů jsou vyhlašovány výzvy, do nichž se mohou se svými žádostmi o podporu hlásit žadatelé (Ministerstvo pro místní rozvoj ČR, 2018a).

**Tabulka 4.3:** Zaměření jednotlivých prioritních os IROP, včetně alokace v programovém období 2014-2020

| Prioritní osa | Název prioritní osy  | Zaměření       | Alokace        |
|---------------|--|----------------|----------------|
| 1             | Konkurenceschopné, dostupné a bezpečné regiony                       | Infrastruktura | 1,568 mld. Eur |
| 2             | Zkvalitnění veřejných služeb a podmínek života pro obyvatele regionů | Lidé           | 1,742 mld. Eur |
| 3             | Dobrá správa území a zefektivnění veřejných institucí                | Instituce      | 0,801 mld. Eur |
| 4             | Komunitně vedený místní rozvoj                                       | CLLD           | 390 mil. Eur   |
| 5             | Technická pomoc  | Řízení IROP    | 139 mil. Eur   |

*Zdroj:* Centrum pro regionální rozvoj ČR (2019), vlastní zpracování, 2019

Integrovaný regionální operační program podrobněji specifikuje zaměření výše uvedených prioritních os (Konkurenceschopné, dostupné a bezpečné regiony; Zkvalitnění veřejných služeb a podmínek života pro obyvatele regionů; Dobrá správa území a zefektivnění veřejných institucí; Komunitně vedený místní rozvoj; a Technická pomoc), jež však mají své cíle a způsob, resp. strategii naplňování.

### **PO 1: Konkurenceschopné, dostupné a bezpečné regiony**

Hlavním cílem této prioritní osy je zvyšovat konkurenceschopnost regionů prostřednictvím zlepšené dostupnosti center ekonomické rozvoje, propojení hlavních dopravních uzlů, rozvoje infrastruktury a zvýšením bezpečnosti regionů.

### **PO 2: Zkvalitnění veřejných služeb a podmínek života pro obyvatele regionů**

Smyslem této prioritní osy je podpořit odstraňování disparit v sociální oblasti prostřednictvím zvýšení nabízené kvalifikované pracovní síly a zajištění větší dostupnosti veřejných služeb. V oblasti rozvoje lidských zdrojů je pozornost věnována úzké vazbě mezi vzděláváním a potřebám regionálních trhů. V oblasti sociální inkluze je pozornost věnována na podporu center vysoce specializované péče, návazné péče a psychiatrické péče.

### **PO 3: Dobrá správa území a zefektivnění veřejných institucí**

Hlavním cílem této prioritní osy je z posílení a modernizace institucionální a administrativy kapacity veřejné správy. Pozornost je zejména věnována je kvalitnímu územnímu plánování či aktivizaci potenciálu kulturního dědictví.

### **PO 4: Komunitně vedený místní rozvoj**

Prioritní osa 4 navazuje z hlediska podporovaných aktivit na výše zmíněné tři prioritní osy. Podstatou této prioritní osy je budování a rozvoj místních partnerství a místních rozvojových strategií na principu decentralizovaných aktivit.

### **PO 5: Technická pomoc**

Poslední prioritní osa je zaměřena zejména na odstraňování přebytečné administrativy v oblasti realizace operačního programu či snížit celkovou časovou náročnost aktivit při příjmu a hodnocení žádostí o podporu (Ministerstvo pro místní rozvoj ČR, 2018a).

### **Specifické cíle jednotlivých prioritních os IROP**

Prostřednictvím specifických cílů dochází k naplňování podstaty a cílů stanovených v dílčích prioritních osách operačního programu. Členění specifických cílů dle jednotlivých prioritních os IROP je zobrazeno v Tabulce 4.4. Obecně, specifický cíl představuje zamýšlenou změnu, resp. cíl, kterého má být dosaženo prostřednictvím aktivit v rámci investiční priority a která je definována v rámci teorie změny.

**Tabulka 4.4:** Specifické cíle jednotlivých prioritních os IROP

| Číslo PO | Název Prioritní osy  | Specifické cíle  |
|----------|--|--|
| 1        | Konkurenceschopnost, dostupné a bezpečné regiony                     | <ul style="list-style-type: none"> <li>SC 1.1 Zvýšení regionální mobility prostřednictvím modernizace a rozvoje sítí regionální silniční infrastruktury navazující na síť TEN-T</li> <li>SC 1.2 Zvýšení podílu udržitelných forem dopravy</li> <li>SC 1.3 Zvýšení připravenosti k řešení a řízení rizik a katastrof</li> </ul>   |
| 2        | Zkvalitnění veřejných služeb a podmínek života pro obyvatele regionů | <ul style="list-style-type: none"> <li>SC 2.1 Zvýšení kvality a dostupnosti služeb vedoucí k sociální inkluzi</li> <li>SC 2.2 Vznik nových a rozvoj existujících podnikatelských aktivit v oblasti sociálního podnikání</li> <li>SC 2.3 Rozvoj infrastruktury pro poskytování zdravotních služeb a péče o zdraví</li> <li>SC 2.4 Zvýšení kvality a dostupnosti infrastruktury pro vzdělávání a celoživotní učení</li> <li>SC 2.5 Snížení energetické náročnosti v sektoru bydlení</li> </ul> |
| 3        | Dobrá správa území a zefektivnění veřejných institucí                | <ul style="list-style-type: none"> <li>SC 3.1 Zefektivnění prezentace, posílení ochrany a rozvoje kulturního dědictví</li> <li>SC 3.2 Zvyšování efektivity a transparentnosti veřejné správy prostřednictvím rozvoje využití a kvality systémů</li> <li>SC 3.3 Podpora pořizování a uplatňování dokumentů územního rozvoje</li> </ul>  |
| 4        | Komunitně vedený místní rozvoj                                       | <ul style="list-style-type: none"> <li>SC 4.1 Posílení komunitně vedeného místního rozvoje za účelem zvýšení kvality života ve venkovských oblastech aktivizace místního potenciálu</li> <li>SC 4.2 Posílení kapacit komunitně vedeného místního rozvoje za účelem zlepšení řídicích a administrativních schopností MAS</li> </ul>   |
| 5        | Technická pomoc  | <ul style="list-style-type: none"> <li>SC 5.1 Zajištění kvalitního řízení a implementace programu</li> </ul>   |

Zdroj: Centrum pro regionální rozvoj ČR (2019), vlastní zpracování, 2019

V programovém období 2014-2020 se prostřednictvím IROP klade větší důraz na využívání *Integrovaných nástrojů*, díky kterým se finanční prostředky soustřeďují do vybraného území na základě analýzy konkrétních potřeb. V současném období je možné využít tři typů integrovaných nástrojů (Centrum pro regionální rozvoj ČR, 2017):

- Integrované územní investice (ITI) – jsou realizovány v Pražské, Brněnské a Plzeňské metropolitní oblasti, dále v Ústecko-Chomutovské, Ostravské, Olomoucké a Hradecko-Pardubické aglomeraci;
- Integrované plány rozvoje území (IPRÚ) – jsou realizovány v Českých Budějovicích, Karlových Varech, Liberci-Jablonci nad Nisou, Jihlavě, Zlíně a Mladé Boleslavi a v jejich funkčním zázemí;

- Komunitně vedený místní rozvoj (CLLD) – realizace probíhá ve venkovských oblastech prostřednictvím místních akčních skupin.

#### 4.2.2. Výzva č. 65 Sociální podnikání – integrované projekty CLLD

Žádosti o podporu z Evropských strukturálních a investičních fondů jsou podávány na základě výzev, které jsou vyhlašovány příslušným řídicím orgánem či zprostředkujícím subjektem daného operačního programu. Harmonogram a následné vyhlašování výzev v rámci IROP má na starosti Ministerstvo pro místní rozvoj ČR. Výzvy jako takové představují pro žadatele klíčový programový dokument, neboť jsou v něm obsaženy veškeré podmínky a náležitosti, které musí být potenciálním příjemcem podpory splněny, aby se mohl řádně ucházet o finanční příspěvky z fondů Evropské unie.

Na základě předchozí analýzy dotačních příležitostí bylo vyhodnoceno, že pro spolufinancování projektového záměru firmy *Dobrý domov s.r.o.* byl nejvhodnější dotační titul IROP, v rámci kterého byla dne 2. prosince 2016 vyhlášena Ministerstvem pro místní rozvoj ČR výzva č. 65 Sociální podnikání – integrované projekty CLLD. Tato výzva svým zaměřením koresponduje s Prioritní osou 4 – Komunitně vedený místní rozvoj. Základní charakteristické údaje výzvy jsou uvedeny v Tabulce 4.5.

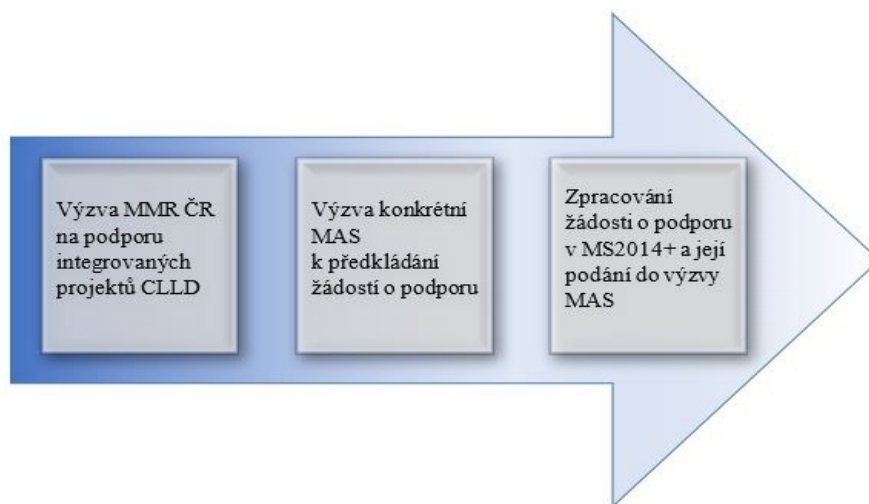
**Tabulka 4.5:** Základní charakteristika Výzvy č. 65 Sociální podnikání – integrované projekty CLLD

|  |   |
|--|---|
| <b>Operační program</b>  | Integrovaný regionální operační program   |
| <b>Prioritní osa</b>   | PO 4: Komunitně vedený místní rozvoj  |
| <b>Investiční priorita</b>                                     | IP 9d: Provádění investic v rámci komunitně vedených strategií místního rozvoje   |
| <b>Specifický cíl</b>  | SC 4.1: Posílení komunitně vedeného místního rozvoje za účelem zvýšení kvality života ve venkovských oblastech a aktivizace místního potenciálu |
| <b>Číslo výzvy</b>   | 65  |
| <b>Druh výzvy</b>  | Průběžná  |
| <b>Finanční alokace výzvy</b>                                  | 423 735 000 Kč  |
| <b>Datum a čas vyhlášení výzvy</b>                             | 2. 12. 2016; 16:00  |
| <b>Datum a čas zahájení příjmu žádostí o podporu v MS2014+</b> | 16. 12. 2016; 16:00   |
| <b>Datum a čas ukončení příjmu žádostí o podporu v MS2014+</b> | 31. 12. 2019; 16:00   |

*Zdroj:* Ministerstvo pro místní rozvoj ČR (2016b), vlastní zpracování, 2019

Nejdůležitějším východiskem pro podávání žádostí o podporu v rámci výzvy č. 65 je skutečnost, že CLLD (Komunitně vedený místní rozvoj) se soustřeďuje na podporu rozvoje venkovských území, tzv. území Místních akčních skupin (MAS), přičemž tato podpora se realizuje prostřednictvím charakteristických výzev, které jsou vyhlašovány pro jednotlivé Místní akční skupiny. Aby se mohla daná MAS stát příjemcem podpory, je důležité, aby měla zpracovanou Integrovanou strategii CLLD, ve které jsou definovány nejen problémy a potřeby, ale také cíle a priority vymezeného území. Integrované strategie CLLD jsou pak schvalovány ze strany řídicího orgánu příslušného operačního programu. Princip čerpání finančních prostředků v rámci oblasti podpory integrovaných projektů CLLD funguje takovým způsobem, že Ministerstvo pro místní rozvoj jako řídicí orgán IROP vyhlásí výzvu ve specifickém cíli 4.1, přičemž podporované aktivity jsou z hlediska zaměření a podmínek v souladu se specifickým cílem 2.2 IROP – Vznik nových a rozvoj existujících podnikatelských aktivit v oblasti sociálního podnikání. Na vyhlášenou výzvu IROP poté navazují výzvy konkrétních Místních akčních skupin, které respektují obecné podmínky výzvy MMR ČR. V návaznosti na integrovanou strategii CLLD daného území, mohou jednotlivé MAS upravit podmínky výzvy (např. okruh způsobilých žadatelů, nastavení minimální či maximální výše podpory) takovým způsobem, aby co nejlépe odrážely potřeby a priority dané integrované strategie pro určité území. Postup administrativních úkonů před podáním žádosti o podporu integrovaného projektu CLLD je znázorněn v Obrázku 4.1. V podstatě lze říci, že výzva č. 65 je výzvou „celorepublikovou“ a nadřazenou jednotlivým výzvám vyhlašovaných nositeli strategie komunitně vedeného místního rozvoje v rámci MAS (Ministerstvo pro místní rozvoj ČR, 2016a).

**Obrázek 4.1:** Postup administrativních úkonů před podáním žádosti o podporu integrovaného projektu CLLD



*Zdroj:* Ministerstvo pro místní rozvoj ČR (2016b), vlastní zpracování, 2019

## **MAS Frýdlantsko-Beskydy – IROP – Vznik nových a rozvoj existujících podnikatelských aktivit v oblasti sociálního podnikání – 6. výzva**

Jak je již zmíněno výše, zpracovaná žádost o podporu musí být podávána v otevřené výzvě příslušné Místní akční skupiny. Vzhledem k tomu, že projekt je realizován ve Frýdlantu nad Ostravicí, byla žádost o podporu podávána v rámci 6. výzvy MAS Frýdlantsko-Beskydy – IROP – Vznik nových a rozvoj existující podnikatelských aktivit v oblasti sociálního podnikání. V Tabulce 4.6 jsou uvedeny základní charakteristiky této výzvy.

**Tabulka 4.6:** Základní charakteristika výzvy č. 6 - MAS Frýdlantsko-Beskydy – IROP – Vznik nových a rozvoj existujících podnikatelských aktivit v oblasti sociálního podnikání

|   |   |
|---|---|
| <b>Operační program</b>   | Integrovaný regionální operační program   |
| <b>Specifický cíl</b>   | SC 4.1: Posílení komunitně vedeného místního rozvoje za účelem zvýšení kvality života ve venkovských oblastech a aktivizace místního potenciálu |
| <b>Číslo výzvy ŘO IROP</b>  | 65. výzva – Sociální podnikání – integrované projekty CLLD  |
| <b>Číslo výzvy MAS</b>  | 6.  |
| <b>Druh výzvy</b>   | kolová  |
| <b>Finanční alokace výzvy MAS</b>                                     | 7 828 400 Kč  |
| <b>Maximální způsobilé výdaje na 1 projekt</b>                        | 2 609 470 Kč  |
| <b>Míra podpory z Evropského fondu pro regionální rozvoj</b>          | 95 %  |
| <b>Forma financování</b>  | ex-post   |
| <b>Datum a čas zpřístupnění formuláře žádosti o podporu v MS2014+</b> | 10. 09. 2018; 13:30   |
| <b>Datum a čas ukončení příjmu žádostí o podporu v MS2014+</b>        | 30. 10. 2018; 13:30   |

*Zdroj:* MAS Frýdlantsko-Beskydy z.s. (2018), vlastní zpracování, 2018

### **Oprávnění žadatelé**

Oprávněným žadatelem se chápe subjekt, který patří do skupiny subjektů oprávněných žádat o podporu z Evropských strukturálních a investičních fondů, přičemž tyto subjekty jsou vymezeny na úrovni specifického cíle operačního programu. Konkrétní vymezení a specifikace oprávněných žadatelů je pak součástí konkrétní výzvy pro předkládání projektů. V rámci výzvy č. 6 – MAS Frýdlantsko-Beskydy jsou oprávněnými žadateli o podporu níže uvedené subjekty (MAS Frýdlantsko-Beskydy z.s., 2018):

- osoby samostatně výdělečně činné dle zákona č. 155/1995 Sb., o důchodovém pojištění;
- obchodní korporace vymezené zákonem č. 90/2012 Sb., o obchodních korporacích;
- nestátní neziskové organizace;
- církve;
- církevní organizace.

Žadatelem předloženého projektu je společnost *Dobry domov s.r.o. (IČ 043 19 036)*, která vznikla jako samostatný podnikatelský subjekt zápisem do Obchodního rejstříku, vedeného u Krajského soudu v Ostravě dne 18.08.2015, spisová značka C 63219. Firma je plátcem DPH od 25.07.2017 a má nárok na odpočet DPH ve vztahu k aktivitám projektu. Společnost je zastoupena dvěma jednatelem, JUDr. Michaelou Volnou a Mgr. Taťánou Volnou, jednatele zastupují společnost samostatně. Ve všech věcech jedná za společnost jednatelka firmy či JUDr. Jiří Volný, který je zmocněn ke všem hmotněprávním i procesněprávním úkonům ve všech záležitostech. Společnost *Dobry domov s.r.o.* se rozhodla dne 07.07.2017 rozšířit své živnostenské oprávnění o nový předmět podnikání – Čištění a praní textilu a oděvů. Tato živnost věcně souvisí s podnikatelskou činností, která je předmětem předloženého projektu. Společnost novou ekonomickou činnost zahájí nejdříve s datem zahájení realizace projektu. Sociální podnik je navržen jako komerční prádelna, která svými službami bude cílit především na zákazníky a ubytovací hotelová a rekreační zařízení v okolí města Frýdlantu nad Ostravicí, respektive v celém území MAS Frýdlantsko-Beskydy z.s. Nabídka prádelenských služeb bude složena primárně z:

- praní a čištění prádla a oděvů,
- sušení a předsoušení,
- žehlení,
- drobné opravy – zašívání prádla
- svoz špinavého a rozvoz čistého prádla.

Žadatel plánuje poskytovat klientům komplexní prádelenské služby založené na kvalitních postupech a na vysokém proklientském přístupu. V Tabulce 4.7 je uvedena podnikatelská činnost společnosti *Dobry domov s.r.o.* dle platného živnostenského oprávnění.

**Tabulka 4.7:** Přehled aktuálního živnostenského oprávnění společnosti Dobrý domov s.r.o.

| <b>Živnostenské oprávnění č.</b> | <b>Předmět podnikání</b>   | <b>Druh živnosti</b> | <b>Vznik oprávnění</b> |
|----------------------------------|--|----------------------|------------------------|
| 1                                | Výroba, obchod a služby neuvedené v přílohách 1 až 3 živnostenského zákona     | Ohlašovací volná     | 18. 08. 2015           |
| 2                                | Čištění a praní textilu a oděvů  | Ohlašovací řemeslná  | 07. 07. 2017           |
| <b>Živnostenské oprávnění č.</b> | <b>Obor činnosti</b>   | <b>Druh živnosti</b> | <b>Vznik oprávnění</b> |
| 1                                | Zpracování dřeva, výroba dřevěných, korkových, proutěných a slaměných výrobků  | Ohlašovací volná     | 18. 08. 2015           |
| 1                                | Skladování, balení zboží, manipulace s nákladem a technické činnosti v dopravě | Ohlašovací volná     | 18. 08. 2015           |
| 1                                | Ubytovací služby   | Ohlašovací volná     | 18. 08. 2015           |
| 1                                | Realitní činnost, správa a údržba nemovitostí                                  | Ohlašovací volná     | 18. 08. 2015           |

*Zdroj:* Registr živnostenského podnikání (2019), vlastní zpracování, 2019

## Aktivity projektu

Výzva č. 6 MAS Frýdlantsko-Beskydy je z hlediska zacílení podpory vázána na celorepublikovou výzvu č. 65 IROP. Výzva Místní akční skupiny podporuje následující aktivity (Ministerstvo pro místní rozvoj ČR, 2016c):

1. Vznik nového sociálního podniku:
  - založením nového podnikatelského subjektu,
  - rozšířením stávajícího podniku, který v době podání žádosti není sociálním podnikem.
2. Rozšíření podniku v rámci existujícího podnikatelského subjektu, který je v době podání žádosti o podporu sociálním podnikem a naplňuje veškeré principy sociálního podnikání a zároveň dochází k jednomu z níže vypsanych kroků:
  - rozšíření portfolia nabízených výrobků a služeb,
  - rozšíření prostorové kapacity podniku,
  - zavedení nových technologií výroby,
  - zefektivnění procesů podniku.

Rozšíření musí být propojené s personálním rozšířením podniku.

3. Rozšíření současných nebo vznik nových podnikatelských aktivit OSVČ.



Podporovanou aktivitou předloženého projektu je vznik nového sociálního podniku formou **rozšíření stávajícího podniku, který v době podání žádosti není sociálním podnikem**. Projekt počítá s rozšířením o nově zřízenou živnost. Společnost *Dobrý domov s.r.o.* je již v zakladatelských dokumentech vedena jako sociální podnik – veškeré principy sociálního podnikání byly při založení implementovány do Zakladatelské listiny. Společnost žadatele má dne 10.05.2018 uzavřenou Dohodu o uznání zaměstnavatele za zaměstnavatele na chráněném trhu práce – mimo jiné se zavazuje k tomu, že zaměstnává více než 50 % osob se zdravotním postižením z celkového počtu zaměstnanců. I přes dané okolnosti žadatel dosud nenaplnuje veškeré parametry sociálního podnikání, není tedy považován za reálně fungující sociální podnik.

V rámci projektu budou rozšířeny nabízené služby a prostorové kapacity podniku, zavedeny nové technologie a dojde k zefektivnění procesů ve firmě *Dobrý domov s.r.o.* Klíčovou aktivitou projektu je pořízení zařízení a vybavení nezbytného pro provoz a následný rozvoj nového sociálního podniku – prádelny. V realizační fázi projektu proběhnou následující aktivity:

1. průzkum trhu a oslovení potenciálních dodavatelů, zpracování žádosti o podporu, vč. podnikatelského plánu a povinných příloh, podání žádosti o podporu;
2. příprava a realizace výběrových řízení na dodavatele vybavení sociálního podniku;
3. realizace dodávek technologického zařízení, vybavení prádelny;
4. vytvoření vhodných podmínek pro řádné naplňování principů sociálního podnikání;
5. výběr zaměstnanců, uzavření pracovního poměru a vypracování individuálních rozvojových plánů.

### **Cílová skupina projektu**

Cílová skupina je jednou z nejdůležitějších kapitol projektu ve smyslu vymezení podstaty sociálního podnikání a také z hlediska hodnocení žádosti o podporu a následné kontroly ve fázi udržitelnosti projektu. Žadatel o podporu se zavazuje, že v rámci naplňování principů sociálního podnikání a dodržení pravidel výzvy bude minimální podíl zaměstnaných osob z cílových skupin činit 30 % z celkového počtu zaměstnaných osob sociálního podniku. Zároveň žadatel deklaruje, že se zaměstnancem cílové skupiny bude uzavřena pracovní smlouva nebo dohoda o pracovní činnosti. Minimální pracovní úvazek pro osoby z cílových

skupin činí 0,4 vůči celému úvazku. Mezi podporované cílové skupiny spadají dle výzvy následující osoby (MAS Frýdlantsko-Beskydy z.s., 2018):

- uchazeči o zaměstnání evidovaní na Úřadu práce ČR déle než 1 rok;
- uchazeči o zaměstnání, kteří vykazují dlouhodobý problém s uplatněním na trhu práce, jejichž doba evidence na Úřadu práce ČR dosáhla v posledních 2 letech souborné délky minimálně 12 měsíců;
- osoby, které opustily výkon trestu, a to do 12 měsíců od ukončení výkonu trestu a osoby vykonávající trest odnětí svobody formou domácího vězení;
- osoby, které opustily zařízení pro výkon ústavní nebo ochranné výchovy, a to do 12 měsíců od opuštění zařízení;
- osoby se zdravotním postižením podle § 67 zákona č. 435/2004 Sb., o zaměstnanosti, ve znění pozdějších předpisů;
- azylanti do 12 měsíců od získání azylu, kteří jsou současně uchazeči o zaměstnání evidovanými na Úřadu práce ČR.

Společnost *Dobry domov s.r.o.* se rozhodla prostřednictvím vybudování sociálního podniku zapojit do řešení problému těžko zaměstnatelných osob ve svém okolí. V souladu s výše vymezenými cílovými skupinami výzvy č. 6 – MAS Frýdlantsko-Beskydy, se společnost žadatele rozhodla specifikovat níže uvedenou cílovou skupinu osob znevýhodněných na trhu práce:

- osoby, které opustily výkon trestu, a to do 12 měsíců od ukončení výkonu trestu a osoby vykonávající trest odnětí svobody formou domácího vězení;
- azylanti do 12 měsíců od získání azylu, kteří jsou současně uchazeči o zaměstnání evidovanými na Úřadu práce ČR;
- osoby se zdravotním postižením podle § 67 zákona č. 435/2004 Sb., o zaměstnanosti, ve znění pozdějších předpisů.

Při výběru vhodných zaměstnanců na pracovní pozice bude zachován princip rovných příležitostí a budou vyloučena veškerá diskriminační opatření z titulu pohlaví, rasy, etnika, náboženství či jiné dimenze. Osoby z cílové skupiny budou na pracovní místa vybírána výhradně na základě svých schopností, znalostí, motivace k pracovní příležitosti a kvalifikačních předpokladů. V rámci předloženého projektu dojde k vytvoření pěti nových

pracovních míst, přičemž tři pracovní místa budou vyhrazená pro osoby z cílové skupiny, tj. pro osoby znevýhodněné na trhu práce. Jedná se o pracovní místa na pozici *pracovník/pracovnice v prádelně*. Zároveň budou vytvořena dvě pracovní místa pro osoby z volného trhu na pozicích *mistr/mistrová prádelny* a *řidič*. Kompletní výčet nově vytvořených pracovních míst včetně typu úvazku<sup>14</sup> znázorňuje Tabulka 4.8.

**Tabulka 4.8:** Nově vytvořená pracovní místa v rámci projektu

| Pracovní pozice                 | Osoba z cílové skupiny | Pracovní úvazek |
|---------------------------------|------------------------|-----------------|
| Pracovník/pracovnice v prádelně | ANO                    | 0,75 FTE*       |
| Pracovník/pracovnice v prádelně | ANO                    | 0,75 FTE*       |
| Pracovník/pracovnice v prádelně | ANO                    | 0,75 FTE*       |
| Mistr/mistrová prádelny         | NE                     | 1,00 FTE*       |
| Řidič                           | NE                     | 1,00 FTE*       |

*Poznámka:*\*FTE = Full-time equivalent (ekvivalent zaměstnance na plný pracovní úvazek). Osoba zaměstnaná na plný pracovní úvazek je vykázána jako 1 FTE, tj. 40 hodin týdně.

*Zdroj:* Dobrý domov s.r.o. (2018), vlastní zpracování, 2019

### Indikátory projektu

Indikátorem projektu, respektive indikátorem výstupu chápeme měřitelnou hodnotu, která byla daným projektem vytvořena. Žadatel je povinen vybrat a naplnit indikátory, které odpovídají zvolené aktivitě. Plánovaná hodnota indikátorů je závazná. Výběr indikátorů je součástí podání elektronické žádosti o podporu v monitorovacím systému MS2014+. Metodická pravidla příslušné výzvy definují následující tři indikátory projektu (výstupu):

- 1 01 05 – Počet nově podpořených podniků,
- 1 04 00 – Zvýšení zaměstnanosti v podporovaných podnicích,
- 1 04 03 – Zvýšení zaměstnanosti v podporovaných podnicích se zaměřením na znevýhodněné skupiny.

Všechny tři výše zmíněné indikátory spadají do tzv. povinných indikátorů. Tím se rozumí, že žadatel v žádosti o podporu vyplní cílovou hodnotu a datum, ke které se zavazuje tuto hodnotu naplnit. Nenaplnění či překročení povolené tolerance vykazovaného indikátoru

<sup>14</sup> Typ úvazku vychází z tzv. FTE, neboli Ekvivalentu zaměstnance na plný pracovní úvazek. 0,75 FTE = 30 odpracovaných hodin týdně; 0,50 FTE = 20 odpracovaných hodin týdně; 1,00 FTE = 40 odpracovaných hodin týdně.

kurčenému datumu může vést kekrácení nebo nevyplacení dotace. Indikátor „1 01 05“ je žadatel povinný vyplnit pouze v případech, kdy je prostřednictvím projektu podpořen nový podnik. Za nový podnik je považován podnik či OSVČ, které vznikly (bylo jim přiděleno IČ) před méně než 3 lety před datem zahájení realizace projektu a splňují charakteristiky sociálního podniku nebo jej budou splňovat k datu ukončení realizace projektu (Ministerstvo pro místní rozvoj, 2016).

Následující Tabulka 4.9 znázorňuje cílové hodnoty všech povinných indikátorů včetně data naplnění cílových hodnot. Cílové hodnoty indikátory byly vypočteny dle Metodického listu indikátorů, který je součástí metodických pravidel výzvy 6 – MAS Frýdlantsko-Beskydy.

**Tabulka 4.9:** Indikátory projektu

| Kód indikátoru | Název indikátoru   | Měrná jednotka | Počáteční hodnota | Cílová hodnota | Datum naplnění cílové hodnoty |
|----------------|--|----------------|-------------------|----------------|-------------------------------|
| 1 04 00        | Zvýšení zaměstnanosti v podporovaných podnicích                                      | FTE            | 0,0               | 4,25           | 31. 08. 2019                  |
| 1 04 03        | Zvýšení zaměstnanosti v podporovaných podnicích se zaměřením na znevýhodněné skupiny | FTE            | 0,0               | 2,25           | 31. 08. 2019                  |
| 1 01 05        | Počet nových podniků, které dostávají podporu  | podniky        | 0,0               | 1,00           | 31. 08. 2019                  |

*Zdroj:* Dobrý domov s.r.o. (2018), vlastní zpracování, 2019

### Popis výpočtu indikátorů

Pro potřeby hodnocení žádosti o podporu je, kromě uvedení cílových hodnot indikátorů, nezbytné uvést popis výpočtu indikátorů. Cílová hodnota výše uvedených indikátorů byla nastavena dle Metodického listu indikátorů, který je součástí metodických pravidel výzvy 6 – MAS Frýdlantsko-Beskydy.

- **1 04 00 – Zvýšení zaměstnanosti v podporovaných podnicích**

Dle metodického listu indikátorů zkoumá tento indikátor počet nově vytvořených pracovních míst, přepočtený na plné úvazky. Je nutné, aby došlo k obsazení pracovních míst dle konečné hodnoty uvedené v žádosti o podporu. Daný indikátor sleduje celkové zvýšení počtu zaměstnanců v souvislosti s projektem.

Cílová hodnota indikátoru byla stanovena ve výši **4,25 FTE**. V rámci projektu bude vytvořeno celkem pět nových pracovních míst, přičemž se bude jednat o tři pracovní místa pro osoby z cílové skupiny a dvě pracovní místa pro osoby z volného trhu. Délka pracovního úvazku činí 0,75 FTE pro osoby z cílové skupiny a 1,00 FTE pro zaměstnance mimo cílovou skupinu.

- **1 04 03 – Zvýšení zaměstnanosti v podporovaných podnicích se zaměřením na znevýhodněné skupiny**

Dle metodického listu indikátorů zkoumá tento indikátor počet nově vytvořených pracovních míst, přepočtený na plné úvazky. Je nutné, aby došlo k obsazení pracovních míst dle konečné hodnoty uvedené v žádosti o podporu. Daný indikátor sleduje celkové zvýšení počtu zaměstnanců v souvislosti s projektem.

Daný indikátor sleduje zvýšení počtu zaměstnanců z cílové skupiny. Cílová hodnota indikátoru byla stanovena ve výši **2,25 FTE**. Celkem budou vytvořena tři nová pracovní místa určená pro osoby z CS se zkráceným pracovním úvazkem 0,75 FTE.

- **1 01 05 – Počet nových podniků, které dostávají podporu**

Indikátor je zaměřen na počet nově podpořených podniků. Dle metodického listu je za nově vytvořený podnik považován podnik, který vznikl v horizontu tří let před začátkem realizace projektu.

Podnik *Dobry domov s.r.o.* vznikl dne 18. 08. 2015. Podnik vznikl před méně než třemi roky před datem začátku realizace projektu a splňuje parametry nového sociálního podniku. Datum zahájení realizace projektu je stanoveno na 01. 07. 2018. Na základě výše uvedeného byla cílová hodnota stanovena jako „1“.

### **4.3. Žádost o podporu projektu Sociální podnik – prádelna Dobry domov s.r.o.**

Žádosti o podporu projektů spolufinancovaných z Evropských strukturálních a investičních fondů se v aktuálním programovém období 2014-2020 podávají v Informačním systému konečného příjemce (ISKP 14+), který je součástí monitorovacího systému MS2014+. Portál ISKP 14+ je určen pro žadatele/příjemce pro zadávání žádostí o podporu a správu projektů po celou dobu jejich životního cyklu a dále pro nositele strategií integrovaných nástrojů a externí hodnotitele. Během sestavování žádosti o podporu se vychází z výše uvedených podkladů a dokumentů (např. Projektový souhrn, Analýza dotačních příležitostí),

ale také z podkladů firemních, zejména účetních. Veškeré podklady pak slouží k sestavení nejen samotné žádosti o podporu, ale také povinných příloh (např. Podnikatelský plán aj.).

#### 4.3.1. Žádost o podporu projektu v systému MS 2014+

Žádost o podporu v systému MS2014+ vychází z předem nastavené struktury, skládá se z podrobného popisu všech projektových činností a souboru povinných a nepovinných příloh, které se dokládají k elektronické žádosti. Tabulka 4.10 vychází z vygenerované žádosti o podporu v systému MS2014+, která obsahuje základní informace o projektu – zařazení projektu do příslušné výzvy, název projektu, anotace projektu, integrovanou strategii

**Tabulka 4.10:** Žádost o podporu – Identifikace operace a základní informace o projektu

| Identifikace operace         |  |
|------------------------------|--|
| Registrační číslo projektu:  | CZ.06.4.59/0.0/0.0/16_074/0009672                        |
| Identifikace žádosti (Hash): | BTYo9P   |
| Zkrácený název projektu:     | DOBŘÝ DOMOV s.r.o. (MAS Frýdlantsko)                     |
| Typ podání:                  | Automatické  |
| Způsob jednání:              | Podepisuje jeden signatář                                |
| Projekt                      |  |
| Číslo programu:              | 06   |
| Název programu:              | Integrovaný regionální operační program                  |
| Číslo výzvy:                 | 055/06_16_074/CLLD_16_01_054                             |
| Název výzvy:                 | 6. výzva MAS Frýdlantsko-Beskydy-IROP-sociální podnikání |
| Název projektu CZ:           | Sociální podnik - prádelna Dobrý domov s.r.o.            |
| Název projektu EN:           | Social Enterprise - Laundry Dobrý domov s.r.o.           |
| Typ integrovaného nástroje:  | Komunitně vedený místní rozvoj                           |
| Číslo integrované strategie: | CLLD_16_01_054   |
| Název integrované strategie: | Strategie CLLD MAS Frýdlantsko-Beskydy z.s.              |

*Zdroj:* Dobrý domov s.r.o. (2018), vlastní zpracování, 2019

Stručné shrnutí zaměření projektu obsahuje anotace projektu, která je uvedena v úvodní části elektronické žádosti o podporu, žadatel i hodnotitelé ji využívají pro rychlou identifikaci podstaty projektu.

## Anotace projektu

Předmětem projektu je vytvoření a vybavení fungující provozovny prádelny, která bude založena na naplňování ekonomických, sociálních a environmentálních principů sociálního podnikání. Daný podnik rovněž přispěje k integraci osob ohrožených sociálním vyloučením (resp. sociálně vyloučených osob) a celkovému rozvoji území Místní akční skupiny Frýdlantsko-Beskydy z.s. Projekt počítá s rozšířením o nově zřízenou živnost.

V Tabulce 4.11 jsou uvedeny základní časové milníky projektu – datum zahájení, datum ukončení a dobu trvání realizační fáze.

**Tabulka 4.11:** Žádost o podporu – fyzická realizace projektu

| Fyzická realizace projektu                     |              |
|--|--------------|
| <b>Předpokládané datum zahájení:</b>           | 01. 07. 2018 |
| <b>Skutečné datum zahájení:</b>                | -            |
| <b>Předpokládané datum ukončení:</b>           | 31. 08. 2019 |
| <b>Předpokládaná doba trvání (v měsících):</b> | 14,00        |

*Zdroj:* Dobrý domov s.r.o. (2018), vlastní zpracování, 2019

Doplňkové informace žádosti o podporu jsou uvedeny v Tabulce 4.12, údaje se týkají realizace výběrových řízení, veřejné podpory, analýzy nákladů a přínosů a režimu financování.

**Tabulka 4.12:** Žádost o podporu – Doplňkové informace

| Doplňkové informace                             |         |
|---|---------|
| <b>Realizace zadávacích řízení na projektu:</b> | Ano     |
| <b>Veřejná podpora:</b>                         | Ano     |
| <b>Analýza nákladů a přínosů (CBA):</b>         | Ne      |
| <b>Režim financování:</b>                       | Ex-post |

*Zdroj:* Dobrý domov s.r.o. (2018), vlastní zpracování, 2019

Následující část podkapitoly 4.3.1 je z větší části zaměřena na detailní popis projektu předložené žádosti o podporu v systému MS2014+. Pro tvorbu popisu projektu je výchozím podkladem Podnikatelský plán, který je povinnou přílohou žádosti o podporu.

## Popis projektu

Hlavní záměr žadatele *Dobrý domov s.r.o.* je vybudování nového a stabilního sociálního podniku – prádelny, provozujícího hospodářskou činnost za účelem podpory vlastní sociální činnosti v souladu s principy sociálního podnikání.

### **Jaký problém projekt řeší?**

Žadatel vnímá, že v rámci Místní akční skupiny Frýdlantsko-Beskydy z.s. existuje zjevná potřeba dalšího rozvoje území podporou místního podnikání a podporou vytváření nových pracovních příležitostí. Jako slabá stránka MAS byl identifikován omezený počet drobných podnikatelů. Žadatel se rozhodl přispět k řešení dané situace prostřednictvím rozvoje vlastního sociálního podnikání. V rámci nově vzniklé provozovny prádelny dojde k vytvoření pěti nových pracovních míst – tři z nich budou určena pro osoby z cílové skupiny a dvě pracovní pozice pro osoby z volného trhu. Žadatel chce prostřednictvím vytvořených pracovních míst motivovat a podporovat vlastní aktivitu lidí, pomáhat jim nalézat smysluplnost práce a snížit podíl jejich finanční závislosti na společnosti, čímž přispěje ke snadnější a rychlejší integraci do většinové společnosti.

Prádelenské služby jsou v daném regionu nedostatečně pokryty, což žadatel vnímá jako vhodnou příležitost na daném trhu. Nové zákazníky hodlá žadatel zaujmout konstantní vysokou kvalitou poskytovaných služeb. Společnost *Dobrý domov s.r.o.* bude v maximální míře reagovat a uspokojovat potřeby osob z MAS Frýdlantsko-Beskydy z.s., přičemž bude zohledňovat nejdříve místní požadavky. Realizací projektu společnost žadatele přispěje, prostřednictvím sociálního podnikání, k vytváření nových možností pracovního uplatnění pro osoby znevýhodněné na trhu práce. Díky integraci do běžné společnosti v pracovní i soukromé oblasti, dojde ke zlepšení života daných osob. V rámci své podnikatelské činnosti se chce žadatel orientovat na řešení otázek zaměstnanosti, sociálního začleňování a místního rozvoje, neboť žadatel zastává názor, že sociální podnikání je tím správným krokem, jak pomoci osobám znevýhodněným na trhu práce.

### **Jaké jsou příčiny problému?**

Základním impulzem žadatele pro vytvoření a provoz sociálního podniku bylo vědomí a silný osobní zájem jednatele společnosti, že je možné se různými způsoby společensky angažovat a přispět tak svému širokému okolí. Toto vědomí přirozeně vedlo k rozhodnutí vydat se cestou ekonomicky udržitelného sociálního podnikání. Žadatel již disponuje zkušenostmi se zaměstnáváním lidí z cílových skupin, neboť dosud zaměstnává 11 osob se zdravotním postižením. Společnost *Dobrý domov s.r.o.* rovněž uzavřela Dohodu o uznání zaměstnavatele za zaměstnavatele na chráněném trhu práce.



Hlavní motivací k vytvoření sociálního podniku je společenská odpovědnost. Žadatel se dobrovolně rozhodl k implementaci sociálních a ekologických principů do své podnikatelské činnosti, a to ve spolupráci se zainteresovanými stranami podniku (zejména se zaměstnanci, zákazníky, obchodními partnery, sociálními podniky a neziskovými organizacemi atd.).

Vedení společnosti *Dobry domov s.r.o.* se rozhodlo prostřednictvím sociálního podnikání zapojit do řešení problému obtížně zaměstnatelných osob ve svém okolí. Žadatel se rozhodl jít cestou cíleného zaměstnávání daných osob a odstraňování bariér v jejich přístupu k zaměstnání. Společnost žadatele rovněž zaznamenává poptávku po zamýšlených prádelenských službách ze strany několika lokálních hotelových zařízení. Reálně podložená poptávka a zajištěný odbyt představuje pro žadatele jeden z hlavních důvodů pro realizaci projektu. Žadatel se v rámci své podnikatelské činnosti nechce zaměřovat pouze na maximalizaci zisku, ale rovněž bude usilovat zejména o pozitivní přínos a řešení společenských problémů. Sociální podnik bude založen na dobrých pracovních vztazích, na demokratickém řízení, solidaritě a zodpovědnosti.

### **Co je cílem projektu?**

Cíle předkládaného projektu jsou plně v souladu se specifickým cílem 6. výzvy MAS SC 4.1: Posílení komunitně vedeného místního rozvoje za účelem zvýšení kvality života ve venkovských oblastech a aktivizace místního potenciálu, přičemž jsou rovněž navázány na Opatření integrované strategie 1.2 Vznik nových a rozvoj existujících podnikatelských aktivit v oblasti sociálního podnikání.

Hlavní cíl projektu spočívá ve vytvoření sociálního podniku, který si udrží dlouhodobou prosperitu s důrazem na poctivé a slušné jednání, které bude plně respektovat specifické potřeby svých zaměstnanců a vytvoří optimální podmínky pro jejich uplatnění na trhu práce.

Díličními cíli projektu, jež vedou k naplnění hlavního cíle projektu, jsou:

- 1) Pořízení technologického vybavení prádelny tak, aby byl vytvořen nový stabilní sociální podnik.
- 2) Vytvoření 3 nových pracovních míst pro osoby z cílové skupiny osob znevýhodněných na otevřeném trhu práce a zajistit jim zkušenosti a dovednosti, aby se staly lépe uplatnitelnými na trhu práce. Podporovat pracovní a sociální začlenění prostřednictvím zapojení těchto osob do chodu sociálního podniku, realizovat nácvik pracovních

programů pro rozvoj pracovních dovedností a návyků a vytvářet individuální rozvojové plány pro jednotlivé pracovníky.

3) Upevnění postavení společnosti *Dobrý domov s.r.o.*, přičemž je cílem posílit stability firmy a finanční soběstačnost – vybudovat respektovanou a zákazníky, potenciálními zaměstnanci i obchodními partnery vyhledávanou firmou, tzn.:

- vytvořit a nabízet konkurenceschopnou skladbu služeb s odpovídající cenovou politikou,
- propojovat činnost podniku s dalšími místními a rozvojovými aktéry z řad veřejné a soukromé sféry,
- podporovat rozvoj sociální ekonomiky, propagovat prosazování principů sociálního podnikání a příležitosti MAS Frýdlantsko-Beskydy z.s., navazovat kontakty a vyměňovat zkušenosti s dalšími subjekty působícími v oblasti sociálního podnikání a neziskovými organizacemi.

Sociální podnik žadatele se zavazuje k využívání místních zdrojů.

#### **Jaká změna/y je/jsou v důsledku projektu očekávána/y?**

Vlivem projektu dojde k vytvoření a vybavení fungující provozovny prádelny ve městě Frýdlant nad Ostravicí. Výstupy projektu umožní žadateli vytvořit 5 nových pracovních míst – 3 osoby z cílové skupiny a 2 z volného trhu. Realizací projektu dojde k rozšíření celkového počtu zaměstnanců firmy *Dobrý domov s.r.o.* na 18 osob.

Žadatel si je vědom toho, že vzdělávání, zvyšování kvalifikace, správné ohodnocení a tím i motivace zaměstnanců jsou jedním ze základních pilířů stability a dalšího rozvoje podniku. Zaměstnanci budou kontinuálně vzdělávání v souladu se zastávanou pracovní pozicí a zároveň se zohledněním jejich individuálních možností a potřeby. Při svém podnikání hodlá žadatel využívat přednostně lokální zdroje a spolupracovat se společnostmi a organizacemi místní komunity, zejména s organizacemi prosazujícími zájmy cílové skupiny v sociálním podnikání. *Dobrý domov s.r.o.* se bude moci podílet na řešení problému místní komunity (město Frýdlant nad Ostravicí), prosazovat zájmy cílové skupiny prostřednictvím principů sociálního podnikání a přispívat k posilování sociální soudržnosti a širšího povědomí odborné i laické veřejnosti o problematice začleňování a sociálního podnikání po celém území Místní akční skupiny Frýdlantsko-Beskydy z.s.

Díky spolupráci s místními dodavateli dojde k multiplikačním efektu a tím k celkové podpoře MAS Frýdlantsko-Beskydy z.s. a podpoře místního podnikatelského prostředí.

## Jaké existují rizika projektu?

V projektovém cyklu mohou nastat různá rizika, která by mohla ohrozit úspěšnost realizace projektu. Žadatel si definoval veškerá předvídatelná rizika v rámci všech fází realizace projektu, vyhodnotil jejich vliv na realizaci a provoz projektu, zvážil optimální způsob jejich eliminace a současně již některá opatření pro předcházení vzniku rizika provedl. Pro potřeby projektu byla vypracována analýza řízení rizik projektu, která definuje závažnost a pravděpodobnost výskytu jednotlivých rizik, které mohou nastat v přípravné, realizační nebo provozní fázi projektu, a to včetně způsobu jejich eliminace či minimalizace. Tabulka 4.13 je standardizovaná metodikou výzvy a zachycuje technická rizika projektu – nevhodně zvolené technické řešení projektu, výběr nekvalitního dodavatele, apod.

**Tabulka 4.13a:** Analýza řízení rizik projektu – Technická rizika

| Druh rizika a fáze projektu, ve které je možné riziko očekávat       | Závažnost rizika * | Pravděpodobnost výskytu/četnost výskytu rizika ** | Předcházení/eliminace rizika  |
|--|--------------------|---|---|
| <b>Technická rizika</b>  |                    |   |   |
| Nedostatky v projektové dokumentaci<br><i>[realizační fáze]</i>      | 1                  | 1   | Riziko je eliminováno absencí stavebních prací či úprav. Předmětem projektu je pořízení technologií a vybavení.   |
| Dodatečné změny požadavků investora<br><i>[realizační fáze]</i>      | 3                  | 1   | Riziku je předcházeno dostatečnou přípravou investora projektu, který má stanovenou jasnou strategii a vizi. Investor byl součástí projektového týmu již v počátcích přípravné fáze projektu a podílel se na jeho přípravě. |
| Nejasný investiční záměr<br><i>[přípravná, realizační fáze]</i>      | 3                  | 1   | Riziko je minimalizováno jasnou vizí žadatele a také spoluprací s dalšími odborníky při sestavování investičního záměru.  |
| Nedostatečná koordinace stavebních prací<br><i>[realizační fáze]</i> | 4                  | 1   | Stavební práce nejsou předmětem projektu, dané riziko je v rámci projektu nerelevantní a je zcela eliminováno.  |
| Výběr nekvalitního dodavatele<br><i>[realizační fáze]</i>            | 4                  | 2   | Riziko bude výrazně sníženo skutečností, že žadatel vybere prověřeného a kvalitního dodavatele.   |
| Nedodržení termínu výstavby<br><i>[realizační fáze]</i>              | 4                  | 1   | Stavební práce nejsou předmětem projektu, což eliminuje případné riziko s nimi spojené.   |

*Poznámka:* \* Závažnost rizika je kvantifikována číselnou stupnicí (1 – nejnižší, 5 – nejvyšší).

\*\* Pravděpodobnost výskytu/četnost výskytu rizika je kvantifikována číselnou stupnicí (1 – téměř vyloučená až 5 – téměř jistá).

*Zdroj:* Dobrý domov s.r.o. (2018), vlastní zpracování, 2019

**Tabulka 4.13b:** Analýza řízení rizik projektu – Technická rizika

| Druh rizika a fáze projektu, ve které je možné riziko očekávat                              | Závažnost rizika * | Pravděpodobnost výskytu/četnost výskytu rizika ** | Předcházení/eliminace rizika   |
|---|--------------------|---|--|
| <b>Technická rizika</b>   |                    |   |  |
| Nezohlednění podmínek v oblasti ochrany životního prostředí<br>[přípravná, realizační fáze] | 5                  | 1   | Riziko je eliminováno tím, že celý projekt je připraven tak, aby byl maximálně environmentálně šetrný.   |
| Zpoždění v harmonogramu realizace projektu<br>[realizační fáze]                             | 5                  | 1   | Riziku je předcházeno nastavením reálných a proveditelných aktivit časového harmonogramu se střední mírou rezervy. Dohodnutý harmonogram činností bude předmětem průběžné kontroly manažerem projektu.   |
| Zvýšení cen vstupů<br>[realizační fáze]   | 4                  | 3   | Vývoj cenové hladiny je neovlivnitelným rizikem, které bylo zohledněno v celkovém plánu průběhu provozních nákladů.  |
| Nekvalitní projektový tým<br>[přípravná, realizační fáze]                                   | 4                  | 1   | Pro účely projektu byl vytvořen projektový tým, který je složen ze zaměstnanců společnosti a externích odborníků disponujících dlouholetými zkušenostmi v řízení projektů. Skladba projektového týmu byla sestavena na základě veškerých podmínek a předpokladů pro úspěšnou realizaci projektu. V případě potřeby budou zapojeni další externí odborníci. |

Poznámka: \* Závažnost rizika je kvantifikována číselnou stupnicí (1 – nejnižší, 5 – nejvyšší).

\*\* Pravděpodobnost výskytu/četnost výskytu rizika je kvantifikována číselnou stupnicí (1 – téměř vyloučená až 5 – téměř jistá).

Zdroj: Dobrý domov s.r.o. (2018), vlastní zpracování, 2019

V Tabulce 4.14 jsou obsažena finanční rizika projektu, která mohou realizaci projektu zásadně ovlivnit. Mezi rizika s vyšší pravděpodobností výskytu patří neobdržení dotace a nedostatku finančních prostředků ve všech fázích projektu. Naopak riziko podvodného či korupčního jednání je v rámci projektu vyloučeno.

**Tabulka 4.14:** Analýza řízení rizik projektu – Finanční rizika

| Druh rizika a fáze projektu, ve které je možné riziko očekávat   | Závažnost rizika * | Pravděpodobnost výskytu/četnost výskytu rizika ** | Předcházení/eliminace rizika   |
|--|--------------------|---|--|
| <b>Finanční rizika</b>   |                    |   |  |
| Neobdržení dotace<br><i>[přípravná fáze]</i>   | 3                  | 3   | V případě neúspěšnosti žadatele a nezískání finanční dotace na realizaci projektu by mohlo dojít k výraznému zpoždění realizace projektu hledáním dalších zdrojů financování.  |
| Nedostatek finančních prostředků na předfinancování a v průběhu realizace a udržitelnosti projektu<br><i>[realizační, provozní fáze]</i> | 4                  | 3   | Realizace projektu je prioritní aktivitou žadatele. Riziko je eliminováno kombinací vlastních a cizích zdrojů pro financování výdajů projektu.   |
| Nepřesná kalkulace rozpočtu<br><i>[přípravná fáze]</i>   | 3                  | 2   | Přípravě rozpočtu byla věnována maximální pozornost. Položkový rozpočet byl zpracován v souladu s požadavky a při jeho sestavování byl kladen důraz na efektivitu. Změnu rozpočtu pak ovlivní především VŘ na dodavatele, které určí konečné ceny. |
| Riziko podvodu a korupčního jednání<br><i>[přípravná, realizační fáze]</i>   | 4                  | 1   | Riziko je minimalizováno zavedenou etickou kulturou v organizaci žadatele, bude docházet ke kontrole použitých metod a postupů, tak aby byly v souladu s platným právním řádem. Žadatel je trestně bezúhonný.                                      |

*Poznámka:* \* Závažnost rizika je kvantifikována číselnou stupnicí (1 – nejnižší, 5 – nejvyšší).

\*\* Pravděpodobnost výskytu/četnost výskytu rizika je kvantifikována číselnou stupnicí (1 – téměř vyloučená až 5 – téměř jistá).

*Zdroj:* Dobrý domov s.r.o. (2018), vlastní zpracování, 2019

Ve standardizované Tabulce 4.15 jsou uvedena pravděpodobná právní rizika projektu spojená s veřejnými zakázkami, podmínkami IROP, nevyřešenými vlastnickými vztahy, apod. Z analýzy právních rizik vyplývá, že pravděpodobnost výskytu právních rizik je stanovena na nejnižší možné úrovni výskytu.

**Tabulka 4.15:** Analýza řízení rizik projektu – Právní rizika

| Druh rizika a fáze projektu, ve které je možné riziko očekávat             | Závažnost rizika * | Pravděpodobnost výskytu/četnost výskytu rizika ** | Předcházení/eliminace rizika  |
|--|--------------------|---|---|
| <b>Právní rizika</b>   |                    |   |   |
| Nedodržení pokynů pro zadávání VZ<br>[přípravná, realizační fáze]          | 5                  | 1   | Riziko je eliminováno zapojením odborníka na veřejné zakázky do projektového týmu. Daný člen projektového týmu má bohaté zkušenosti s VZ.   |
| Nedodržení podmínek IROP<br>[přípravná, realizační, provozní fáze]         | 5                  | 1   | Riziko je eliminováno zapojením specialisty v oblasti dotačních podpor do projektového týmu. Veškeré nejasnosti při zpracování projektu jsou konzultovány s pracovníky MAS Frýdlantsko-Beskydy z.s. a CRR.  |
| Nedodržení právních norem ČR, EU<br>[přípravná, realizační, provozní fáze] | 5                  | 1   | Ve všech částech projektu bude postupováno v souladu s platnými právními normami ČR a EU.   |
| Nevyřešené vlastnické vztahy<br>[přípravná fáze]                           | 5                  | 1   | Prostory, v nichž bude situována provozovna sociálního podniku Dobrý domov s.r.o. má žadatel dlouhodobě v pronájmu. Dané riziko je vzhledem k vyřešeným vlastnickým vztahům zcela eliminováno. Vše je doloženo přílohou žádosti o podporu v systému ISKP14+ |

Poznámka: \* Závažnost rizika je kvantifikována číselnou stupnicí (1 – nejnižší, 5 – nejvyšší).

\*\* Pravděpodobnost výskytu/četnost výskytu rizika je kvantifikována číselnou stupnicí (1 – téměř vyloučená až 5 – téměř jistá).

Zdroj: Dobrý domov s.r.o. (2018), vlastní zpracování, 2019

Poslední kategorii analýzy rizik zahrnují provozní rizika, která jsou uvedena v Tabulce 4.16. Mezi provozní rizika spadá dodržení principů sociálního podnikání, naplnění indikátorů projektu či fluktuace zaměstnanců apod. Největší pravděpodobnost provozních rizik je stanovena u zlepšující se nabídky konkurence a substitutů, nedostatečné poptávky po službách nebo výrobcích společnosti *Dobrý domov s.r.o.* a nedostupnosti kvalitní pracovní síly.

**Tabulka 4.16:** Analýza řízení rizik projektu – Provozní rizika

| Druh rizika a fáze projektu, ve které je možné riziko očekávat            | Závažnost rizika * | Pravděpodobnost výskytu/četnost výskytu rizika ** | Předcházení/eliminace rizika   |
|---|--------------------|---|--|
| <b>Provozní rizika</b>  |                    |   |  |
| Nedostatek poptávky po službách nebo výrobcích<br>[provozní fáze]         | 5                  | 3   | Zájem po službách společnosti žadatele je prokazatelný na základě poptávky, kterou žadatel registruje a následně na ni reaguje realizací projektu. Z důvodu případné neinformovanosti žadatel bude předcházet tomuto riziku ve formě informačních a propagačních zdrojů dostupných a dosažitelných pro všechny potenciální zákazníky.  |
| Nedostupná kvalitní pracovní síla v době udržitelnosti<br>[provozní fáze] | 4                  | 3   | Vzhledem k vysoké nezaměstnanosti mezi CS pracovníků v MAS Frýdlantsko-Beskydy z.s. existuje předpoklad snadného nalezení kvalitní pracovní síly pro vykonávanou činnost. Žadatel předchází danému riziku prostřednictvím navázání spolupráce s ÚP ve Frýdlantu nad Ostravicí a Frýdku-Místku., se kterými dlouhodobě spolupracuje. Již v přípravné fázi si žadatele vytipoval konkrétní uchazeče o zaměstnání, které hodlá v novém sociálním podniku zaměstnat. |
| Nedodržení indikátorů projektu<br>[realizační, provozní fáze]             | 2                  | 2   | Riziko bylo eliminováno reálným nastavením hodnot indikátorů.  |
| Nenaplnění principů sociálního podnikání<br>[provozní fáze]               | 5                  | 1   | Riziko je minimalizováno tím, že žadatel se dobrovolně zavázal k naplňování principů sociálního podnikání, na nichž je založena celková strategie a vize žadatele.   |
| Fluktuace zaměstnanců<br>[provozní fáze]                                  | 3                  | 3   | předcházeno nastavením kvalitních pracovních podmínek a prostředí, mzdovou motivací. Vedení společnosti je v případě schopno vykrýt absenci zaměstnanců sociálního podniku, neboť disponuje zkušenostmi se zaměstnáváním osob z cílové skupiny.  |
| Zlepšující se nabídka konkurence a substitutů<br>[provozní fáze]          | 4                  | 4   | Riziko bude minimalizováno sledováním konkurence na trhu a přizpůsobování se změnám. Žadatel se pokusí o navázání spolupráce s potenciálními konkurenty a o využití potenciálu substitutů.   |

Poznámka: \* Závažnost rizika je kvantifikována číselnou stupnicí (1 – nejnižší, 5 – nejvyšší).

\*\* Pravděpodobnost výskytu/četnost výskytu rizika je kvantifikována číselnou stupnicí (1 – téměř vyloučená až 5 – téměř jistá).

Zdroj: Dobrý domov s.r.o. (2018), vlastní zpracování, 2019

## Harmonogram projektu

Posloupnost a sled jednotlivých aktivit v rámci projektu řeší podrobný harmonogram projektu. Realizace projektu je navržena jako jednoetapová z pohledu pravidel pro etapizaci projektů v rámci IROP 2014-2020. Časový harmonogram projektu vychází z rozčlenění projektu do tří základních fází dle řízení projektového cyklu, tj. fáze předinvestiční (přípravná), fáze realizační (investiční) a fáze provozní (udržitelnost). Dané rozdělení je znázorněno v Tabulce 4.17. Harmonogram projektu je dále rozčleněn na jednotlivé aktivity, základním časovým obdobím je kalendářní měsíc.

**Tabulka 4.17:** Časová posloupnost fází projektu

| Fáze projektu | Přípravná<br>(předinvestiční)  | Realizační<br>(investiční)     | Provozní<br>(udržitelnost) |
|---------------|--------------------------------|--------------------------------|----------------------------|
|               | 01. 05. 2018<br>– 30. 06. 2018 | 01. 07. 2018<br>– 31. 08. 2019 | od 01. 09. 2019            |

*Zdroj:* Dobrý domov s.r.o. (2018), vlastní zpracování, 2019

Harmonogram dostatečně zohledňuje případná neočekávaná rizika a vlivy, které mohou způsobit časové prodlevy či zpoždění realizace projektu. Realizační fáze projektu byla uzpůsobena všem aktivitám projektu, které jsou zmíněné v Podkapitole 4.2.2. Délka realizační fáze je odhadována na cca 14 měsíců, přičemž žadatel do časového harmonogramu zakomponoval i hodnocení žádosti o podporu. Pro podrobné časové určení a rozložení aktivit byl sestaven časový harmonogram formou *Ganttova diagramu*, který je součástí příloh diplomové práce pod názvem: Příloha 2 – Časový harmonogram projektu.

Jednotlivé fáze projektu na sebe logicky navazují, stejně jako jednotlivé aktivity ve fázích uvedené. Plánované termíny byly nastaveny se střední mírou rezervy, tak aby realizace jednotlivých aktivit byla uskutečnitelná v příslušných fázích projektu.

### 4.3.2. Podklady pro ekonomické a finanční hodnocení projektu

Smyslem ekonomického a finančního hodnocení projektu je posoudit, zda je realizace projektu přínosná a zda má smysl do realizace projektu investovat prostředky. Každý projekt bez ohledu na velikost, a to jak v komerčním, tak ve veřejném sektoru, by měl prokázat, že je z ekonomického či finančního hlediska smysluplný. V rámci řešeného projektu diplomové práce je pozornost věnována zejména na níže uvedené kapitoly Podnikatelského plánu, jakožto klíčových podkladů pro ekonomické a finanční hodnocení projektu:



- Analýza trhu a odhad poptávky,
- Technické a technologické řešení projektu,
- Finanční plán.

## A. Analýza trhu a odhad poptávky

### *Analýza konkurence*

Vzhledem k umístění předmětné prádelny žadatele ve městě Frýdlant nad Ostravicí je pro potřeby analýzy konkurence zohledňováno geografické území MAS Frýdlantsko-Beskydy z.s. V Tabulce 4.18 jsou zahrnuti a analyzováni vybraní hlavní konkurenti společnosti *Dobrý domov s.r.o.* nabízející na daném území služby stejného charakteru.

**Tabulka 4.18a:** Hlavní konkurenti společnosti Dobrý domov s.r.o.

| Konkurent   | Lokalita               | Vzdálenost | Poznámka   |
|---|------------------------|------------|--|
| <b>Středisko sociálních služeb města Frýdlant nad Ostravicí</b> | Frýdlant nad Ostravicí | 0 km       | Středisko sociálních služeb nabízí prádelenské služby pro hotely, penziony, chaty, restaurace, zdravotnická zařízení i veřejnost. Široké spektrum služeb zahrnuje praní prádla, drobné opravy – zašívání, ruční žehlení, lisování a mandlování prádla. Sběrné místo je v provozu každý pracovní den 07:00-13:30 hod.<br><br><b>Nevýhody:</b> Prádelna nenabízí svoz a rozvoz prádla, funguje pouze sběrné místo. Kapacita prádelny je značně omezená.                                      |
| <b>Markéta Braunová – Prádelna MB</b>                           | Baška                  | 8 km       | Prádelna a mandlovna s nabídkou komplexních služeb pro rodiny i jednotlivce, restaurace, penziony a firmy. Ruční žehlení, rozvoz i svoz prádla a drobné opravy prádla. Zajištění úklidu firem i domácností, čištění koberců a sedaček.<br><br><b>Nevýhody:</b> Jedná se o prádelnu, která poskytuje široké portfolio služeb – nejedná se o přímého konkurenta.   |
| <b>Prádelna Frenštát s.r.o.</b>                                 | Frýdek-Místek          | 12 km      | <b>Konkurent mimo geografické území MAS Frýdlantsko-Beskydy z.s.</b><br><br>Prádelna provádí profesionální praní prádla a chemické čištění textilu od roku 1991. Zajišťuje prádelenské služby pro hotely, penziony, restaurace, potravinářské provozy, zdravotnická zařízení, ordinace lékařů. Zabývá se ošetřováním pracovních oděvů pro průmyslové podniky. Provozní doba sběrný prádla po – pá 06:00-16:00 hod.<br><br><b>Nevýhody:</b> Pouze odpolední provozní doba, absence rozvozu. |

*Zdroj:* Dobrý domov s.r.o. (2018), vlastní zpracování, 2019

**Tabulka 4.18b:** Hlavní konkurenti společnosti Dobrý domov s.r.o.

| Konkurent                                 | Lokalita      | Vzdálenost | Poznámka  |
|---|---------------|------------|---|
| <b>Chráněná šicí dílna Karel Židek</b>    | Frýdek-Místek | 12 km      | <b>Konkurent mimo geografické území MAS Frýdlantsko-Beskydy z.s.</b><br>Praní ubrusů, lůžkovin, košilí, pracovních oděvů, utěrek, záclon apod. Firma nabízí služby pro podnikatelské subjekty, zdravotnická zařízení a lékárny. Od roku 2000 má status chráněné dílny a zaměstnává 10 hendikepovaných zaměstnanců.<br><b>Nevýhody:</b> Omezené technologické a absorpční kapacity.                      |
| <b>Čistírna Místek - Marie Hrazdírová</b> | Frýdek-Místek | 12 km      | <b>Konkurent mimo geografické území MAS Frýdlantsko-Beskydy z.s.</b><br>Chemické čištění oděvů včetně oděvů kožených, kožichů, kožešin, spacích pytlů apod. Firma se specializuje i na čištění peří, praní a mandlování prádla, žehlení pracovních oděvů, pánských košil. Zprostředkování oprav oděvů.<br><b>Nevýhody:</b> Široké portfolio služeb, nepravidelná provozní doba, absence rozvozu prádla. |

Zdroj: Dobrý domov s.r.o. (2018), vlastní zpracování, 2019

Z analýzy konkurence vyplývá, že ve Frýdlantu nad Ostravicí se mimo plánovanou prádelnu žadatele nachází pouze 1 přímý konkurent, kterým je *Středisko sociálních služeb města Frýdlant nad Ostravicí*. Mimo plánovanou provozovnu žadatele jde o jedinou prádelnu nacházející se přímo ve Frýdlantu nad Ostravicí. Daný průzkum dokazuje, že žadatel vhodně identifikoval příležitost na trhu.

#### **Analýza a odhad poptávky**

Žadatel se v rámci své podnikatelské činnosti orientuje přednostně na potřeby obce Frýdlant nad Ostravicí a území MAS Frýdlantsko-Beskydy z.s., kde hodlá provozovat své podnikatelské aktivity. Prádelenské služby jsou v daném regionu nedostatečně pokryty. Vliv sezónnosti je u tohoto typu služeb zanedbatelný, neboť se jedná o služby, které tito zákazníci potřebují během všech ročních období. Vzhledem k charakteru nabízených služeb prádelny vyplývá, že žadatel je schopen uspokojit široké portfolio klientů. Společnost *Dobrý domov s.r.o.* provedla již v přípravné fázi projektu podrobný průzkum trhu, především z pohledu poptávky.

V současné době existuje reálně podložená poptávka několika hotelových či rekreačních zařízení po zamýšlených prádelenských službách prádelny *Dobrý domov s.r.o.* V případě zahájení činnosti prádelny žadatele ve Frýdlantu nad Ostravicí jeví o využití služeb vážný zájem:

- **SEPETNÁ v.o.s.** (IČ: 258 63 304) – rozsáhlé rekreační centrum v srdci Beskyd, které disponuje objemnými ubytovacími kapacitami od horského hotelu, penzionu, přes bungalovy či stylové chatky.
- **HOTEL ODRA s.r.o.** (IČ: 253 54 043) – Hotel Odra se nachází v centru rekreační oblasti Beskyd v obci Ostravice. Plní především funkci rekreační, rehabilitační a je rovněž lázeňským a zdravotnickým centrem Ostravice.
- **LA BODEGA REST s.r.o.** (IČ: 063 12 217) – Hotel a restaurace v jihoamerickém stylu. Hotel disponuje celkem 19 pokoji.

Reálný a písemně podložený zájem ze strany výše uvedených subjektů představuje pro společnost žadatele garanci velkého zájmu po nabízených službách zamýšlené prádelny. Reálně podložená poptávka je rovněž zárukou zdárné udržitelnosti projektu. Další skupiny zákazníků tvoří:

- mateřské školy;  
Přímo ve Frýdlantu nad Ostravicí se nachází 6 mateřských škol (MŠ Frýdlant nad Ostravicí, Janáčkova; MŠ Frýdlant nad Ostravicí, Smetanova; MŠ Lubno; MŠ Nová Ves; MŠ nám. T. G. Masaryka; Mateřská škola HAPPY DAY, s.r.o.).
- poskytovatelé sociálních služeb;
- firmy využívající pracovní oděvy – TERMO Frýdlant n. O. s.r.o.;
- ubytovatelé;
- domácnosti.

Z výše uvedené analýzy poptávky vyplývá, že v místě realizace projektu existuje konkrétní a reálně podložená poptávka po prádelenských službách žadatele, která je doplněna řadou dalších potenciálních klientů.

## **B. Technické a technologické řešení projektu**

Předmětem projektu je pořízení technologií a vybavení, potřebných pro provoz prádelny. Kvalitní vybavení je předpokladem k zajištění vhodných podmínek zaměstnanců při práci a rovněž k poskytnutí takových prádelenských služeb, které plně uspokojí potřeby a přání zákazníků nového sociálního podniku *Dobrý domov s.r.o.* Technologie budou pořizovány s důrazem na špičkové technické parametry, které zaručí nižší provozní náklady. Výběr dodavatelů bude realizován na základě řádného výběrového řízení. V rámci způsobilých výdajů

předkládaného projektu budou pořizována následující technologická zařízení – průmyslová prádelenská technika, která je specifikována v Tabulce 4.19.

**Tabulka 4.19a:** Pořizované technologické vybavení pro provoz prádelny

| <b>Zařízení</b>   |             |                           |                   |
|---|-------------|---------------------------|-------------------|
| <b>Průmyslová pračka – typ A</b>  |             |                           |                   |
| Kapacita  | 20 kg       | Elektrický ohřev          | 12/18 kW          |
| G-factor  | 400         | Přídavný parní ohřev      | 1-8 bar           |
| Objem bubnu   | 180 l       | Připojení vody            | 3/4               |
| Průměr bubnu  | 750 mm      | Rozměry stroje (V×Š×H)    | 1410×970×970 mm   |
| Frekvenčně řízený motor   | standard    | Rozměry balení (V×Š×H)    | 1550×1025×1015 mm |
| Otáčky praní  | 42 ot/min   | Čistá hmotnost            | 380 kg            |
| Max. otáčky odstředění  | 980 ot/min  | Hmotnost balení           | 395 kg            |
| Mincovníkové ovládání   | volitelně   | XControl Plus programátor | volitelně         |
| Nerezový buben  | standard    | XControl programátor      | standard          |
| 100% horká voda   | 90 °C       |                           |                   |
| <b>Průmyslová pračka – typ B</b>  |             |                           |                   |
| Kapacita  | 15 kg       | Elektrický ohřev          | 9/12 kW           |
| G-factor  | 400         | Přídavný parní ohřev      | 1-8 bar           |
| Objem bubnu   | 135 l       | Připojení vody            | 3/4               |
| Průměr bubnu  | 620 mm      | Rozměry stroje (V×Š×H)    | 1225×795×945 mm   |
| Frekvenčně řízený motor   | standard    | Rozměry balení (V×Š×H)    | 1345×835×985 mm   |
| Otáčky praní  | 49 ot/min   | Čistá hmotnost            | 225 kg            |
| Max. otáčky odstředění  | 1075 ot/min | Hmotnost balení           | 275 kg            |
| Mincovníkové ovládání   | volitelně   | XControl Plus programátor | volitelně         |
| Nerezový buben  | standard    | XControl programátor      | standard          |
| 100% horká voda   | 90 °C       |                           |                   |
| <b>Průmyslová pračka – typ C</b>  |             |                           |                   |
| Kapacita  | 12 kg       | Elektrický ohřev          | 6/9/12 kW         |
| G-factor  | 400         | Přídavný parní ohřev      | 1-8 bar           |
| Objem bubnu   | 105 l       | Připojení vody            | 3/4               |
| Průměr bubnu  | 620 mm      | Rozměry stroje (V×Š×H)    | 1225×795×795 mm   |
| Frekvenčně řízený motor   | standard    | Rozměry balení (V×Š×H)    | 1345×835×940 mm   |
| Otáčky praní  | 49 ot/min   | Čistá hmotnost            | 210 kg            |
| Max. otáčky odstředění  | 1075 ot/min | Hmotnost balení           | 235 kg            |
| Mincovníkové ovládání   | volitelně   | XControl Plus programátor | volitelně         |
| Nerezový buben  | standard    | XControl programátor      | standard          |
| 100% horká voda   | 90 °C       |                           |                   |
| <b>Průmyslová bubnový sušič – typ A</b>   |             |                           |                   |
| Kapacita 13 kg prádla, objem bubnu 285 l, průtok vzduchu 550 m <sup>3</sup> /h, průměr sušení 0,2 l/min, rozměry 1680×795×1160 mm, snadno ovladatelný mikroprocesor, kombinace radiálního a axiálního proudění vzduchu, velké otvírání dveří pro snadné nakládání a vykládání prádla. |             |                           |                   |

*Zdroj:* Dobrý domov s.r.o. (2018), vlastní zpracování, 2019

**Tabulka 4.19b: Pořizované technologické vybavení pro provoz prádelny**

| <b>Zařízení</b>   |
|---|
| <b>Průmyslová bubnový sušič – typ B</b>   |
| Kapacita 11 kg prádla, objem bubnu 250 l, průtok vzduchu 520 m <sup>3</sup> /h, průměr sušení 0,205 l/min, rozměry 1680×795×1070 mm, snadno ovladatelný mikroprocesor, kombinace radiálního a axiálního proudění vzduchu, velké otvírání dveří pro snadné nakládání a vykládání prádla.                                       |
| <b>Průmyslová válcový žehlič</b>  |
| Průměr válce 300 mm, délka válce 2000 mm, kapacita 52-79 kg prádla/h, rychlost válce 2-4m/min, kompaktní rozměry 1100×2600×500 mm, automatická ochrana rukou, nožní pedál pro snadné spuštění a zastavení stroje, plynulá volba teploty, volba rychlosti žehlení pomocí frekvenčního řízení, velké ohřívání koryto na prádlo. |
| <b>Žehlicí set</b>  |
| Rozměry desky 1100×380×230 mm, topný články kotle na 5 l: 3,3, kW, elektricky vytápěný a podtlakový stůl, standardně dodáván s parní žehličkou, instalovaný elektrický automatický kotel, s možností připojení další žehličky, parní či vzduchová pistole.  |
| <b>Balička</b>  |
| Stolová balička, bržděná kolečka pro lepší manipulaci, šířka balicí fólie 600-700 mm, čas svařování min. 1,2 s, rozměry 1500×1400×900 mm, provedení lakovaná ocel.  |
| <b>Automobil</b>  |
| Typ karosérie – Van, 3 sedadla; dieselový motor 2,5 CRDi 100 kW a 6stupňovou manuální převodovkou; 4 válce; provozní hmotnost 2030 – 2150 kg; rozměry 5150×1920×1935 mm; brzdy kotoučové; objem nádrže 75 l.  |
| <b>Stůl</b>   |
| Rozměry 800×1500×750 mm, váha 21 kg, snadná manipulace, provedení desky nerezová ocel.  |
| <b>Vozík na špinavé prádlo</b>  |
| Podstavec s otočnými kolečky, objem min. 350 l, rozměry 750×800×600 mm, provedení lakovaná ocel.  |
| <b>Vozík – typ A</b>  |
| Nerezový podstavec s otočnými kolečky, objem min. 350 l, rozměry 700×800×600 mm, provedení polypropylen.  |
| <b>Vozík – typ B</b>  |
| Podstavec s otočnými kolečky, vhodný manipulační prostor, snadný přístup, rozměry 1070×900×600 mm, provedení lakovaná ocel.   |
| <b>Klecový vozík</b>  |
| Podstavec s otočnými kolečky, členění prostoru kovovými policemi, rozměry 1810×800×720 mm, provedení pozinkovaná ocel.  |
| <b>Regál</b>  |
| Stabilní regál s policemi, rozměry 2000×1000×600 mm, provedení lakovaná ocel.   |
| <b>Můstková váha</b>  |
| Rozměry 900×800×600 mm, podsvícený dobře čitelný LCD displej, sedmi tlačítková membránová klávesnice, možnost napájení z vestavěného akumulátoru, nastavitelné nožky a libela k ustavení vodorovné polohy, delta převodník s rychlostí měření 10x za s, typická hodnota ustálení váhy menší než 2 s.                          |

*Zdroj: Dobrý domov s.r.o. (2018), vlastní zpracování, 2019*

V projektu jsou vybrána technologická a technická zařízení, která s ohledem na zajištění maximální kvality, efektivnosti a bezpečnosti naplňují cíle projektu a zároveň odpovídají cenám přiměřeným v daném místě a čase. Nové technické a technologické zařízení a vybavení prádelny umožní zaměstnancům pohodlnější a kvalitnější poskytování služeb v rámci nového sociálního podniku. Jednotlivé vybavení pokrývá dílčí fáze poskytování prádelenských služeb, čímž se práce zaměstnancům výrazně zjednoduší.

Předpokládaná životnost nově pořizovaných technologií je 5-10 let; životnost technologií pokryje minimálně dobu udržitelnosti projektu. Pořízení vysoce kvalitního zařízení a vybavení zaručuje minimální požadavky na údržbu. Dodavatelé technologií poskytnou přiměřenou záruční dobu, přičemž samozřejmostí je zajištění pravidelného servisu a revizí zařízení. Další speciální údržba vyžadující vyšší náklady není potřebná.

Nové technologie jsou vybírány tak, aby splňovaly aktuální přísná environmentální kritéria pro zajištění co nejvyšší možné ochrany životního prostředí s minimální energetickou náročností. Veškeré zařízení a vybavení nakupované v rámci předkládaného projektu bude nové, nepoužité a neodepsané. Pořizovaná zařízení budou moderní, nejnovějšího typu a budou obsahovat veškerá projektová a materiálová zlepšení.

### **C. Finanční plán**

Jedním z podstatných dokumentů pro sestavení finančního plánu a tedy plánu Cash–Flow v době udržitelnosti projektu je správně sestavený položkový rozpočet projektu. Největší rozpočtové položky projektu tvoří 1.1.1.2.1 Pořízení drobného hmotného majetku a 1.1.1.2.3 Pořízení dlouhodobého hmotného majetku. V rámci stanovení cen do rozpočtu identifikoval žadatel vhodné potenciální dodavatele plánovaného zařízení a vybavení, kterým zaslal poptávku (email), příp. vyhledal dodavatele na internetových cenících. Na základě obdržených cenových nabídek byl zpracován položkový rozpočet projektu. Ceny jednotlivých zařízení jsou stanoveny na základě aktuální situace na trhu, tzn. doloženým průzkumem trhu – cenové nabídky, průzkum ceníků na internetu. Finální dodavatelé budou vybráni na základě řádného výběrového řízení, které proběhne v realizační fázi projektu v souladu s metodikou pro výběr dodavatelů v rámci IROP 2014-2020. Žadatel předpokládá, že v rámci výběrových řízení dojde k úspoře nákladů oproti stanovenému rozpočtu projektu. Pořízení některých položek bude řešeno přímým nákupem. Ceny do rozpočtu byly stanoveny tak, aby byl dodržen princip 3E – hospodárnost, účelnost, efektivnost. Vybrána byla vždy nejnížší z cen. Rozhodujícími

kritérii byla také kvalita dodavatele a kvalita jejich plnění. Průzkum trhu obsahuje tři cenové nabídky pro tyto položky (nad 100 000,- Kč) rozpočtu:

- 1.1.1.2.3.1 A Průmyslová pračka – typ A
- 1.1.1.2.3.1 B Průmyslová pračka – typ B
- 1.1.1.2.3.1 C Průmyslová pračka – typ C
- 1.1.1.2.3.1 D Průmyslový bubnový sušič – typ A
- 1.1.1.2.3.1 F Průmyslový válcový žehlič
- 1.1.1.2.3.1 CH Automobil

Cenové nabídky jsou od dodavatelů, kteří se poptávaným plněním skutečně zabývají či ho standardně nabízejí. Jednotlivé položky zachycují Tabulky č. 4.20 – 4.25.

**Tabulka 4.20:** Stanovení ceny do rozpočtu – položka 1.1.1.2.3.1 A Průmyslová pračka – typ A

| Číslo podkladu | Podklad ze dne | Zdroj informací                           | Cena bez DPH  | Použitá cena do rozpočtu | Princip stanovení ceny | VŘ č. | Plánované zahájení VŘ |
|----------------|----------------|---|---------------|--------------------------|------------------------|-------|-----------------------|
| 1              | 15.08.2018     | Cenová nabídka Alliance Laundry CE s.r.o. | 228 000,00 Kč | 228 000,00 Kč            | Průzkum trhu           | 001   | 01.02.2019            |
| 2              | 13.08.2018     | Cenová nabídka EKOFRIST s.r.o.            | 239 600,00 Kč |                          |                        |       |                       |
| 3              | 13.08.2018     | Cenová nabídka PRAGOPERUN, spol.s.r.o.    | 235 000,00 Kč |                          |                        |       |                       |

*Zdroj:* Dobrý domov s.r.o. (2018), vlastní zpracování, 2019

Tabulka 4.20 dokládá stanovení ceny konkrétní rozpočtové položky. Daný způsob zohledňuje cenové nabídky pro Průmyslovou pračku – typ A, jejichž staří pro doložení ceny je stanoveno na maximálně šest měsíců před datem podání žádosti o podporu. Při průzkumu trhu musí být zpravidla osloveni minimálně tři dodavatelé. Společnost *Dobrý domov s.r.o.*, v souladu s metodikou, zvolila nejnížší cenovou nabídku, viz sloupec Použitá cena do rozpočtu.

**Tabulka 4.21:** Stanovení ceny do rozpočtu – položka 1.1.1.2.3.1 B Průmyslová pračka – typ B

| Číslo podkladu | Podklad ze dne | Zdroj informací                           | Cena bez DPH  | Použitá cena do rozpočtu | Princip stanovení ceny | VŘ č. | Plánované zahájení VŘ |
|----------------|----------------|---|---------------|--------------------------|------------------------|-------|-----------------------|
| 1              | 15.08.2018     | Cenová nabídka Alliance Laundry CE s.r.o. | 205 600,00 Kč | 205 600,00 Kč            | Průzkum trhu           | 001   | 01.02.2019            |
| 2              | 13.08.2018     | Cenová nabídka EKOFRIST s.r.o.            | 215 900,00 Kč |                          |                        |       |                       |
| 3              | 13.08.2018     | Cenová nabídka PRAGOPERUN, spol.s.r.o.    | 211 800,00 Kč |                          |                        |       |                       |

*Zdroj:* Dobrý domov s.r.o. (2018), vlastní zpracování, 2019

Tabulka 4.21 dokládá stanovení ceny konkrétní rozpočtové položky. Daný způsob zohledňuje cenové nabídky pro Průmyslovou pračku – typ B, jejichž staří pro doložení ceny je stanoveno na maximálně šest měsíců před datem podání žádosti o podporu. Při průzkumu trhu musí být zpravidla osloveni minimálně tři dodavatelé. Společnost *Dobry domov s.r.o.*, v souladu s metodikou, zvolila nejnížší cenovou nabídku, viz sloupec Použitá cena do rozpočtu.

**Tabulka 4.22:** Stanovení ceny do rozpočtu – 1.1.1.2.3.1 C Průmyslová pračka – typ C

| Číslo podkladu | Podklad ze dne | Zdroj informací                           | Cena bez DPH  | Použitá cena do rozpočtu | Princip stanovení ceny | VŘ č. | Plánované zahájení VŘ |
|----------------|----------------|---|---------------|--------------------------|------------------------|-------|-----------------------|
| 1              | 15.08.2018     | Cenová nabídka Alliance Laundry CE s.r.o. | 163 900,00 Kč | 163 900,00 Kč            | Průzkum trhu           | 001   | 01.02.2019            |
| 2              | 13.08.2018     | Cenová nabídka EKOFRST s.r.o.             | 172 100,00 Kč |                          |                        |       |                       |
| 3              | 13.08.2018     | Cenová nabídka PRAGOPERUN, spol.s.r.o.    | 168 800,00 Kč |                          |                        |       |                       |

*Zdroj:* Dobry domov s.r.o. (2018), vlastní zpracování, 2019

Tabulka 4.22 dokládá stanovení ceny konkrétní rozpočtové položky. Daný způsob zohledňuje cenové nabídky pro Průmyslovou pračku – typ C, jejichž staří pro doložení ceny je stanoveno na maximálně šest měsíců před datem podání žádosti o podporu. Při průzkumu trhu musí být zpravidla osloveni minimálně tři dodavatelé. Společnost *Dobry domov s.r.o.*, v souladu s metodikou, zvolila nejnížší cenovou nabídku, viz sloupec Použitá cena do rozpočtu.

**Tabulka 4.23:** Stanovení ceny do rozpočtu – položka 1.1.1.2.3.1 D Průmyslový bubnový sušič – typ A

| Číslo podkladu | Podklad ze dne | Zdroj informací                           | Cena bez DPH  | Použitá cena do rozpočtu | Princip stanovení ceny | VŘ č. | Plánované zahájení VŘ |
|----------------|----------------|---|---------------|--------------------------|------------------------|-------|-----------------------|
| 1              | 15.08.2018     | Cenová nabídka Alliance Laundry CE s.r.o. | 109 200,00 Kč | 109 200,00 Kč            | Průzkum trhu           | 001   | 01.02.2019            |
| 2              | 13.08.2018     | Cenová nabídka EKOFRST s.r.o.             | 114 700,00 Kč |                          |                        |       |                       |
| 3              | 13.08.2018     | Cenová nabídka PRAGOPERUN, spol.s.r.o.    | 112 500,00 Kč |                          |                        |       |                       |

*Zdroj:* Dobry domov s.r.o. (2018), vlastní zpracování, 2019

Tabulka 4.23 dokládá stanovení ceny konkrétní rozpočtové položky. Daný způsob zohledňuje cenové nabídky pro Průmyslový bubnový sušič – typ A, jejichž staří pro doložení ceny je stanoveno na maximálně šest měsíců před datem podání žádosti o podporu. Při průzkumu trhu musí být zpravidla osloveni minimálně tři dodavatelé. Společnost *Dobry domov s.r.o.*, v souladu s metodikou, zvolila nejnížší cenovou nabídku, viz sloupec Použitá cena do rozpočtu.



*domov s.r.o.*, v souladu s metodikou, zvolila nejnížší cenovou nabídku, viz sloupec Použitá cena do rozpočtu.

**Tabulka 4.24:** Stanovení ceny do rozpočtu – položka 1.1.1.2.3.1 F Průmyslový válcový žehlič

| Číslo podkladu | Podklad ze dne | Zdroj informací                           | Cena bez DPH  | Použitá cena do rozpočtu | Princip stanovení ceny | VŘ č. | Plánované zahájení VŘ |
|----------------|----------------|---|---------------|--------------------------|------------------------|-------|-----------------------|
| 1              | 15.08.2018     | Cenová nabídka Alliance Laundry CE s.r.o. | 277 800,00 Kč | 277 800,00 Kč            | Průzkum trhu           | 001   | 01.02.2019            |
| 2              | 13.08.2018     | Cenová nabídka EKOFRÖST s.r.o.            | 291 700,00 Kč |                          |                        |       |                       |
| 3              | 13.08.2018     | Cenová nabídka PRAGOPERUN, spol.s.r.o.    | 286 100,00 Kč |                          |                        |       |                       |

*Zdroj:* Dobrý domov s.r.o. (2018), vlastní zpracování, 2019

Tabulka 4.24 dokládá stanovení ceny konkrétní rozpočtové položky. Daný způsob zohledňuje cenové nabídky pro Průmyslový válcový žehlič, jejichž staří pro doložení ceny je stanoveno na maximálně šest měsíců před datem podání žádosti o podporu. Při průzkumu trhu musí být zpravidla osloveni minimálně tři dodavatelé. Společnost *Dobrý domov s.r.o.*, v souladu s metodikou, zvolila nejnížší cenovou nabídku, viz sloupec Použitá cena do rozpočtu.

**Tabulka 4.25:** Stanovení ceny do rozpočtu – položka 1.1.1.2.3.1 CH Automobil

| Číslo podkladu | Podklad ze dne | Zdroj informací           | Cena bez DPH  | Použitá cena do rozpočtu | Princip stanovení ceny | VŘ č. | Plánované zahájení VŘ |
|----------------|----------------|---------------------------|---------------|--------------------------|------------------------|-------|-----------------------|
| 1              | 27.08.2018     | Internetový ceník Hyundai | 487 595,00 Kč | 487 595,00 Kč            | Průzkum trhu           | 002   | 01.02.2019            |

*Zdroj:* Dobrý domov s.r.o. (2018), vlastní zpracování, 2019

Tabulka 4.25 dokládá stanovení ceny konkrétní rozpočtové položky. Cena do rozpočtu pro Automobil byla stanovena na základě údajů a informací z ceníků stejného či obdobného plnění, volně dostupných na internetu. Dle metodiky jako zdroj postačí jeden ceník, společnost *Dobrý domov s.r.o.* proto nedokládala další ceníky.

Podrobný položkový rozpočet projektu zachycuje veškeré výdaje projektu, jak způsobilé, tak i nezpůsobilé, včetně vyčíslení daně z přidané hodnoty (DPH). Detailně zachycený rozpočet projektu je součástí příloh diplomové práce pod názvem: Příloha 3 – Rozpočet projektu. V Tabulce 4.26 je uvedeno shrnutí rozpočtu projektu.

**Tabulka 4.26:** Shrnutí rozpočtu projektu

| Shrnutí rozpočtu                           |                        |
|--|------------------------|
| <b>Celkové způsobilé výdaje (ZV):</b>      | 2 164 395,00 Kč        |
| <b>Celkové nezpůsobilé výdaje (NV):</b>    | 527 122,95 Kč          |
| <b>Výdaje projektu celkem:</b>             | <b>2 691 517,95 Kč</b> |
| Zdroje krytí projektu                      |                        |
| <b>Dotace (95 % ZV):</b>                   | <b>2 056 175,25 Kč</b> |
| <b>Zdroje žadatele (5 % ZV):</b>           | 108 219,75 Kč          |
| <b>Zdroje žadatele (NV):</b>               | 527 122,95 Kč          |
| <b>Zdroje žadatele celkem (bez dotace)</b> | <b>635 342,70 Kč</b>   |
| <b>Zdroje krytí projektu celkem</b>        | <b>2 691 517,95 Kč</b> |

Zdroj: Příloha 3, vlastní zpracování, 2019

Co se týče financování projektu, tak zdroje pro předfinancování projektu v realizační fázi a zdroje pro spolufinancování projektu v provozní fázi jsou uvedeny v Tabulce 4.27.

**Tabulka 4.27:** Zdroje předfinancování a spolufinancování projektu

| Zdroje financování projektu  | Jednotka  | 2018             | 2019                |
|--|-----------|------------------|---------------------|
| Fáze projektu  | –         | <i>realizace</i> | <i>realizace</i>    |
| Doba realizace a provozu výstupu projektu                                | měs.      | 6                | 8                   |
| <b>Vlastní zdroje žadatele - celkem</b>                                  | <b>Kč</b> | <b>16 500,00</b> | <b>2 675 017,95</b> |
| Vlastní zdroje žadatele na úhradu způsobilých výdajů                     | Kč        | 16 500,00        | 2 147 895,00        |
| Vlastní zdroje žadatele na úhradu nezpůsobilých výdajů                   | Kč        | 0,00             | 527 122,95          |
| <b>Cizí zdroje žadatele - celkem</b>                                     | <b>Kč</b> | <b>0,00</b>      | <b>0,00</b>         |
| Úvěry a půjčky k pokrytí financování projektu (krytí způsobilých výdajů) | Kč        | 0,00             | 0,00                |
| Splátky úvěrů a půjček k pokrytí financování projektu (včetně úroků)     | Kč        | 0,00             | 0,00                |
| Jiné národní veřejné zdroje  | Kč        | 0,00             | 0,00                |
| Jiné privátní zdroje   | Kč        | 0,00             | 0,00                |
| Dotace Evropské unie (95 % CZV)  | Kč        | 0,00             | 0,00                |
| <b>Celkové zdroje žadatele na úhradu celkových nákladů projektu</b>      | <b>Kč</b> | <b>16 500,00</b> | <b>2 675 017,95</b> |

Zdroj: Dobrý domov s.r.o. (2018), vlastní zpracování, 2019

Z Tabulky 4.27 je patrné, že žadatel disponuje dostatečnými finančními prostředky na předfinancování způsobilých (ZV) a nezpůsobilých výdajů (NV) projektu v realizační fázi. Předfinancování projektu je zajištěno vlastními zdroji žadatele v souhrnné předpokládané výši 2 691 517,95 Kč, což odpovídá výdajům žadatele na úhradu ZV a NV projektu. Detailní pohled na předfinancování projektu nabízí plán Cash–Flow v realizační fázi projektu. Plán Cash–Flow přibližuje model financování projektu založený na předpokladu, že celkové způsobilé a nezpůsobilé výdaje projektu jsou na straně příjmů kryty předfinancováním žadatele z vlastních zdrojů. Roční model CF realizační fáze projektu vychází z předpokladu nulové

hodnoty kumulativního čistého CF ( $\Sigma$ NCF) na konci realizační fáze projektu – celková hodnota investičních výdajů je rovna hodnotě zdrojů vynaložených žadatelem ve fázi realizace projektu. Čisté investiční CF realizační fáze je tedy na konci období (08/2019) vyrovnané, viz Tabulka 4.28.

**Tabulka 4.28:** Čisté peněžní příjmy během realizace projektu

| Investiční Cash-Flow | 1. rok       | 2. rok          |
|----------------------|--------------|-----------------|
|                      | 2018         | 2019            |
| Příjmy (zdroje) (+)  | 16 500,00 Kč | 2 675 017,95 Kč |
| Výdaje (náklady) (-) | 16 500,00 Kč | 2 675 017,95 Kč |
| NCF                  | - Kč         | - Kč            |
| <b>SNCF</b>          | <b>- Kč</b>  | <b>- Kč</b>     |

Zdroj: Dobrý domov s.r.o. (2018), vlastní zpracování, 2019

### Plán Cash–Flow v době udržitelnosti projektu

Model financování projektu v období udržitelnosti projektu (09/2019-2024) vychází z nákladů (výdajů) a výnosů (příjmů) generovaných výhradně provozem projektu v období udržitelnosti. Čisté provozní CF v jednotlivých letech provozování projektu je kladné. Z průběhu provozní fáze vyplývá, že projekt je v období udržitelnosti samofinancovatelný. Celkový vývoj provozního CF ve fázi udržitelnosti projektu zachycuje souhrnně v Tabulce 4.29.

**Tabulka 4.29:** Provozní Cash – Flow projektu v období udržitelnosti

| Provozní Cash-Flow             | 0. rok               | 1. rok                 | 2. rok                 | 3. rok                 | 4. rok                 | 5. rok                 |
|--------------------------------|----------------------|------------------------|------------------------|------------------------|------------------------|------------------------|
|                                | 2019                 | 2020                   | 2021                   | 2022                   | 2023                   | 2024                   |
| Příjmy (výnosy) (+)            | 706 250,00 Kč        | 2 330 625,00 Kč        | 2 447 156,25 Kč        | 2 447 156,25 Kč        | 2 618 457,19 Kč        | 2 618 457,19 Kč        |
| Výdaje (náklady) (-)           | 377 551,39 Kč        | 1 415 523,27 Kč        | 1 691 883,19 Kč        | 1 661 041,23 Kč        | 1 710 066,29 Kč        | 1 797 999,34 Kč        |
| NCF                            | 328 698,61 Kč        | 915 101,73 Kč          | 755 273,06 Kč          | 786 115,02 Kč          | 908 390,90 Kč          | 820 457,84 Kč          |
| <b><math>\Sigma</math> NCF</b> | <b>328 698,61 Kč</b> | <b>1 243 800,35 Kč</b> | <b>1 999 073,40 Kč</b> | <b>2 785 188,42 Kč</b> | <b>3 693 579,32 Kč</b> | <b>4 514 037,16 Kč</b> |

Zdroj: Dobrý domov s.r.o. (2018), vlastní zpracování, 2019

Z tabulky je patrné, že projekt sociálního podniku *Dobrý domov s.r.o.* je ekonomicky prospěšný, neboť vytváří kladné čisté hotovostní toky, které budou (po zdanění) v podobě čistého zisku, z více než 50 % dále využity pro rozvoj sociálního podniku žadatele.

Plán tvorby zisku po zdanění a vyčíslení objemu plánovaných reinvestice pro jednotlivé roky udržitelnosti projektu je zachycuje Tabulka 4.30. Reinvestice jsou plně zahrnuty do provozních nákladů projektu, a to vždy pro období, jež následuje po období, ve kterém byl vyčíslen čistý zisk po zdanění.

**Tabulka 4.30:** Plán tvorby zisku po zdanění a úroveň reinvestic v období udržitelnosti projektu

| Období udržitelnosti | 0. rok        | 1. rok        | 2. rok        | 3. rok        | 4. rok        | 5. rok        |
|----------------------|---------------|---------------|---------------|---------------|---------------|---------------|
|                      | 2019          | 2020          | 2021          | 2022          | 2023          | 2024          |
| Daň z příjmu (19 %)  | 62 452,74 Kč  | 173 869,33 Kč | 143 501,88 Kč | 149 361,85 Kč | 172 594,27 Kč | 155 886,99 Kč |
| Zisk po zdanění      | 266 245,88 Kč | 741 232,40 Kč | 611 771,18 Kč | 636 753,16 Kč | 735 796,63 Kč | 664 570,85 Kč |
| Reinvestice (51 %)*  | 135 785,40 Kč | 378 028,53 Kč | 312 003,30 Kč | 324 744,11 Kč | 375 256,28 Kč | 338 931,14 Kč |

Poznámka:\* Minimální výše reinvestice pro nadcházející období

Zdroj: Dobrý domov s.r.o. (2018), vlastní zpracování, 2019

Podrobný plán průběhu provozního Cash–Flow v období udržitelnosti je uveden v Příloze 4 diplomové práce – Plán průběhu Cash–Flow v provozní fázi projektu. Průběh hotovostních toků provozních výdajů a provozních příjmů, zde zachycených, odráží reálný očekávaný průběh provozních hotovostních toků, stanovených žadatelem bez vlivu změny cenové hladiny. Při stanovení výše provozních nákladů (výdajů) a výnosů (příjmů) spojených s projektem byl zohledněn předpoklad toho, že hospodářský rok žadatele je shodný s kalendářním rokem.

Plán provozních výdajů a provozních příjmů plynoucích z provozu projektu (stanovených ve stálých cenách, tj. bez zohlednění inflace, viz Tabulka 4.31. Absolutní výše provozních výdajů a provozních příjmů, generovaných projektem, není v jednotlivých letech období udržitelnosti rovnoměrná – má rostoucí trend s postupným nárůstem úrovně poptávky po prádelenských službách a jejich uspokojování ze strany sociálního podniku *Dobrý domov s.r.o.* Tento trend poukazuje na rostoucí míru vytiženosti žadatele a také na postupný nárůst mezd pracovníků sociálního podniku a dalších provozních nákladů.

**Tabulka 4.31:** Provozní výnosy projektu

| Druh výnosu   | Jednotka  | 2019              | 2020                | 2021                | 2022                | 2023                    | 2024                |
|---|-----------|-------------------|---------------------|---------------------|---------------------|-------------------------|---------------------|
| Fáze projektu   |           | <i>provoz</i>     | <i>provoz</i>       | <i>provoz</i>       | <i>provoz</i>       | <i>provoz</i>           | <i>provoz</i>       |
| Doba realizace a provozu výstupu projektu             | měs.      | 4                 | 12                  | 12                  | 12                  | 12                      | 12                  |
| Tržby provozní - prodej vlastních výrobků a služeb    | Kč        | 706 250,00        | 2 330 625,00        | 2 447 156,25        | 2 447 156,25        | 2 618 457,19            | 2 618 457,19        |
| Tržby provozní - prodej zboží                         | Kč        | 0,00              | 0,00                | 0,00                | 0,00                | 0,00                    | 0,00                |
| <b>Celkové provozní výnosy</b>                        | <b>Kč</b> | <b>706 250,00</b> | <b>2 330 625,00</b> | <b>2 447 156,25</b> | <b>2 447 156,25</b> | <b>2 618 457,19</b>     | <b>2 618 457,19</b> |
| <b>Celkové provozní výnosy v období udržitelnosti</b> |           |                   |                     |                     |                     | <b>13 168 101,88 Kč</b> |                     |

Zdroj: Dobrý domov s.r.o. (2018), vlastní zpracování, 2019

Odhad vývoje celkových provozních tržeb (příjmů) odpovídá tržbám za prodej vlastních výrobků a služeb generovaných projektem, které se podílí na celkových ročních tržbách sociálního podniku ve výši 100 %. Odhad provozních výnosů (příjmů) vychází

z kvalifikovaného odhadu žadatele založeného na realistické variantě tvorby minimálních ročních tržeb. Přehled plánovaných tržeb je zachycen v Příloze 5 diplomové práce – Podklady pro kalkulaci provozních výnosů. Průměrný meziroční nárůst celkových tržeb v období udržitelnosti (2020-2024) odpovídá výši 4,40 %.

Odhad vývoje celkových provozních nákladů (výdajů) odpovídá nákladům žadatele vynaložených na provoz prádelny ve městě Frýdlant nad Ostravicí a uspokojování zákaznické poptávky spojené s danou provozovnou. Podrobná struktura provozních nákladů a jejich vyčíslení zachycuje Tabulka 4.32.

**Tabulka 4.32a: Provozní náklady projektu**

| Druh nákladu   | Jednotka | 2019              | 2020              | 2021                | 2022                | 2023                | 2024                |
|--|----------|-------------------|-------------------|---------------------|---------------------|---------------------|---------------------|
| Fáze projektu  |          | <i>provoz</i>     | <i>provoz</i>     | <i>provoz</i>       | <i>provoz</i>       | <i>provoz</i>       | <i>provoz</i>       |
| Doba provozu výstupu projektu  | měs.     | 4                 | 12                | 12                  | 12                  | 12                  | 12                  |
| <b>Osobní náklady - celkem</b>   | Kč       | <b>318 920,00</b> | <b>985 462,80</b> | <b>1 015 026,68</b> | <b>1 045 477,48</b> | <b>1 076 841,81</b> | <b>1 109 147,06</b> |
| Počet zaměstnanců (nepřečtený)   | osob     | 5,00              | 5,00              | 5,00                | 5,00                | 5,00                | 5,00                |
| Celkové hrubé mzdové výdaje (BEZ odvodů ZP a SP)   | Kč       | 238 000,00        | 735 420,00        | 757 482,60          | 780 207,08          | 803 613,29          | 827 721,69          |
| Pojistné za zaměstnance (odvody ZP a SP)   | Kč       | 80 920,00         | 250 042,80        | 257 544,08          | 265 270,41          | 273 228,52          | 281 425,37          |
| <b>Spotřeba materiálu</b>  | Kč       | <b>1 200,00</b>   | <b>3 780,00</b>   | <b>3 969,00</b>     | <b>4 167,45</b>     | <b>4 375,82</b>     | <b>4 594,61</b>     |
| Spotřeba materiálu plynoucí z provozu nové provozovny  | Kč       | 1 200,00          | 3 780,00          | 3 969,00            | 4 167,45            | 4 375,82            | 4 594,61            |
| <b>Spotřeba energie - celkem</b>   | Kč       | <b>20 800,00</b>  | <b>63 648,00</b>  | <b>64 920,96</b>    | <b>66 219,38</b>    | <b>67 543,77</b>    | <b>68 894,64</b>    |
| Spotřeba energií plynoucí z provozu nové provozovny  | Kč       | 20 800,00         | 63 648,00         | 64 920,96           | 66 219,38           | 67 543,77           | 68 894,64           |
| <b>Nájemné - celkem</b>  | Kč       | <b>40 000,00</b>  | <b>120 000,00</b> | <b>120 000,00</b>   | <b>120 000,00</b>   | <b>120 000,00</b>   | <b>120 000,00</b>   |
| Nájemné prostor k podnikání  | Kč       | 40 000,00         | 120 000,00        | 120 000,00          | 120 000,00          | 120 000,00          | 120 000,00          |
| <b>Opravy a udržování</b>  | Kč       | <b>9 085,72</b>   | <b>28 530,07</b>  | <b>29 862,42</b>    | <b>31 257,00</b>    | <b>32 716,70</b>    | <b>34 244,57</b>    |
| Výdaj na opravy a pravidelný servis vybavení provozovny - rostoucí trend oprav dle míry opotřebení zařízení v čase | Kč       | 9 085,72          | 28 530,07         | 29 862,42           | 31 257,00           | 32 716,70           | 34 244,57           |
| <b>Reinvestice</b>   | Kč       | <b>0,00</b>       | <b>135 785,40</b> | <b>378 028,53</b>   | <b>312 003,30</b>   | <b>324 744,11</b>   | <b>375 256,28</b>   |
| <b>Ostatní neinvestiční náklady - nákup služeb</b>   | Kč       | <b>2 000,00</b>   | <b>6 120,00</b>   | <b>6 242,40</b>     | <b>6 367,25</b>     | <b>6 494,59</b>     | <b>6 624,48</b>     |
| <b>Ostatní neinvestiční náklady - nákup služeb pro CS</b>  | Kč       | <b>10 000,00</b>  | <b>31 500,00</b>  | <b>33 075,00</b>    | <b>34 728,75</b>    | <b>36 465,19</b>    | <b>38 288,45</b>    |
| Školení bezpečnosti ochrany zdraví při práci (BOZP)  | Kč       | 3 000,00          | 3 060,00          | 3 121,20            | 3 183,62            | 3 247,30            | 3 312,24            |
| <b>Pojištění majetku</b>   | Kč       | <b>12 545,67</b>  | <b>37 637,00</b>  | <b>37 637,00</b>    | <b>37 637,00</b>    | <b>37 637,00</b>    | <b>37 637,00</b>    |

*Zdroj: Dobrý domov s.r.o. (2018), vlastní zpracování, 2019*

**Tabulka 4.32b: Provozní náklady projektu**

|   | Jednotka | 2019          | 2020   | 2021          | 2022          | 2023          | 2024                   |
|---|----------|---------------|--|---------------|---------------|---------------|------------------------|
| Fáze projektu                                     |          | <i>provoz</i> | <i>provoz</i>  | <i>provoz</i> | <i>provoz</i> | <i>provoz</i> | <i>provoz</i>          |
| Doba provozu výstupu projektu                     | měs.     | 4             | 12   | 12            | 12            | 12            | 12                     |
| <b>Celkové provozní náklady</b>                   | Kč       | 377 551,39    | 1 415 523,27   | 1 691 883,19  | 1 661 041,23  | 1 710 066,29  | 1 797 999,34           |
|   |          |               |  |               |               |               |                        |
| <b>Celkové finanční náklady provozu investice</b> | Kč       | 0,00          | 0,00   | 0,00          | 0,00          | 0,00          | 0,00                   |
| Nákladové úroky z úvěru                           | Kč       | 0,00          | 0,00   | 0,00          | 0,00          | 0,00          | 0,00                   |
| Splátky úvěrů a půjček                            | Kč       | 0,00          | 0,00   | 0,00          | 0,00          | 0,00          | 0,00                   |
| <b>Celkové náklady provozu projektu</b>           | Kč       | 377 551,39    | 1 415 523,27   | 1 691 883,19  | 1 661 041,23  | 1 710 066,29  | 1 797 999,34           |
|   |          |               |  |               |               |               |                        |
|   |          |               | <b>Celkové provozní náklady v období udržitelnosti</b> |               |               |               | <b>8 654 064,71 Kč</b> |

Zdroj: Dobrý domov s.r.o. (2018), vlastní zpracování, 2019

Z tabulky je patrné, že k nejvýznamnějším položkám provozních výdajů patří osobní náklady, které odráží hrubé mzdy, vč. pojistného za zaměstnavatele 5 zaměstnanců provozovny, z nichž 3 pracovní místa jsou určena pro osoby z cílové skupiny, 2 pracovní místa pro osoby z volného trhu. Hrubé mzdy všech zaměstnanců sociálního podniku jsou kalkulovány s průměrným meziročním nárůstem ve výši 3,00 % bez zohlednění vlivu inflace. Podrobnější informace o struktuře mzdových nákladů zaměstnanců sociálního podniku, přepočtených ekvivalentech na plný pracovní úvazek (FTE) a odpovídajících hrubých mzdách obsahují východiska pro kalkulaci provozních nákladů projektu, které jsou uvedeny v Příloze 6 diplomové práce – Podklady pro kalkulaci provozních nákladů. Další významnou položkou provozních nákladů je nájemné v měsíční výši 10 000,00 Kč. Velký podíl provozních nákladů rovněž zaujímá spotřeba energie, která se pohybuje v rozmezí 63 648,00 – 68 894,64 Kč, meziroční nárůst spotřeby energií činí 2,00 %. Do celkových výdajů projektu vstupuje také řada ostatních neinvestičních nákladů, především školení a kurzy pro zaměstnance sociálního podniku.

### Vyhodnocení plánu Cash–Flow

Čisté provozní Cash–Flow projektu v jednotlivých letech udržitelnosti projektu je kladné včetně započtení reinvestic plánovaných v minimální výši 51 % z čistého zisku po zdanění. V žádném roce období udržitelnosti projektu nedochází k tvorbě negativního čistého Cash–Flow. Z průběhu provozní fáze projektu v letech 2019-2024 jednoznačně vyplývá, že projekt je v období udržitelnosti samofinancovatelný a nevyžaduje žádné další zdroje ze strany žadatele o podporu. Projekt žadatele *Dobrý domov s.r.o.* je ekonomicky prospěšný, vytváří kladné čisté hotovostní toky (čistý zisk), které vytváří multiplikační efekty pro další rozvoj sociálního podniku. Dopady a efekty projektu tak napomáhají ke zvyšování HDP a životní úrovně

ve městě Frýdlant nad Ostravicí i regionu MAS Frýdlantsko-Beskydy z.s. Sociální podnik žadatele se bude podílet na řešení celospolečenského problému zaměstnanosti, a to pomocí cíleného vytváření pracovních příležitosti pro osoby znevýhodněné na trhu práce.

Zpracování žádosti o podporu pro projekt společnosti Dobrý domov s.r.o. vychází z předem stanovené metodiky Integrovaného regionálního operačního programu. Mezi důležité metodické dokumenty IROP lze zařadit obecný text výzvy, obecná a specifická pravidla pro žadatele. Daná metodika poskytuje komplexní informace nejen pro žadatele o podporu, tj. dotaci, ale také pro zpracovatele samotné žádosti o podporu, neboť představují klíčové podklady ke správnému vypracování žádosti o podporu. Nedílnou součástí při zpracování žádosti o podporu je vzájemná komunikace mezi žadatelem a zpracovatelem žádosti o podporu. Na základě pravidelné konzultace obou stran lze předejít chybám ve výsledné žádosti o podporu, které mohou vyústit až v její samotné vyřazení z hodnocení. Žádosti o podporu se v aktuálním programovém období 2014-2020 vypracovávají v monitorovacím systému MS2014+. Z pohledu zpracovatele žádosti o podporu se jedná o přehledný systém, který obsahuje veškeré podstatné prvky pro správné podání žádosti o podporu. Hlavní nevýhodou monitorovacího systému MS2014+ spočívá v častých výpadech a následného odhlášení ze systému.

## 5. Závěr

Obory projektového řízení a dotačního managementu jsou v *Evropské unii* uplatňovány v rámci politiky *Hospodářské, sociální a územní soudržnosti* především při realizaci projektů spolufinancovaných z finančních prostředků *Evropských strukturálních a investičních fondů*. Hlavním cílem politiky Hospodářské, sociální a územní soudržnosti je snaha postupně odstraňovat a snižovat ekonomické, sociální a územní disparity mezi jednotlivými členskými státy Evropské unie a jejich regiony. Právě dotační management v podobě, v jaké je uplatňován v Evropské unii, představuje v současné době pro jednotlivé členské státy a jejich regiony nejdostupnější cestu k hospodářskému a sociálnímu rozvoji. Skutečnost, že politika Hospodářské, sociální a územní soudržnosti patří k významným politikám Evropské unie, značí i fakt, že pro aktuální programové období 2014-2020 má celkovou alokaci 351,8 mld. Eur. Politika Hospodářské, sociální a územní soudržnosti je také hlavním nástrojem k dosažení cílů strategie Evropa 2020, zaměřené na inteligentní a udržitelný růst podporující začlenění. Za dobu existence politiky Hospodářské, sociální a územní soudržnosti bylo podpořeno velké množství úspěšných projektů, které přispívají k harmonickému rozvoji regionů a snižování regionálních disparit, snižování nezaměstnanosti, zabezpečení rovných příležitostí mužů a žen, rozvoji lidských zdrojů a k ochraně životního prostředí, tedy projekty v oblasti ekonomické, sociální i environmentální.

Celkové finanční prostředky z Evropských strukturálních a investičních fondů pro Českou republiku v programovém období 2014-2020 činí téměř 24 mld. Eur resp. 614 mld. Kč. Z měsíčního přehledu implementace ESI fondů v ČR v období 2014-2020 je patrné, že ke dni 31. 03. 2019 bylo v České republice schváleno 207 101 projektů, přičemž finanční prostředky v právních aktech schválených projektů činí 417 mld. Kč. Příjemcům podpory byla z dané částky proplacena zhruba polovina prostředků ve výši 204 mld. Kč. Ke dni 31. 03. 2019 bylo v rámci Integrovaného regionálního operačního programu schváleno 6 042 projektů, přičemž finanční prostředky v právních aktech schválených projektů činí necelých 84 mld. Kč (Ministerstvo pro místní rozvoj ČR, 2019a).

Za danými výsledky a úspěšností realizovaných projektů stojí jejich kvalitní zpracování, čemuž napomáhají i projektové řízení a dotační management uplatňované v Evropské unii v této oblasti. Projektové řízení je využíváno ve všech fázích životního cyklu projektu, kdy účelem projektového managementu je dosáhnout požadovaného cíle, který je stanoven v rámci



projektu, a to při dodržení časového limitu, předem stanovených nákladů nebo čerpání jiných zdrojů, a to s akceptací zákazníka projektu.

Cílem diplomové práce bylo, na základě teoretického vymezení projektového řízení a dotačního managementu a analýzy podstaty sociálního podnikání na území České republiky, vytvořit komplexní žádost o podporu projektu v elektronickém monitorovacím systému MS2014+. Podstatou samotné projektové žádosti o podporu je rozvoj sociálního podnikání na území regionu soudržnosti NUTS 2 Moravskoslezsko s podporou Evropských strukturálních a investičních fondů v programovém období 2014-2020. Elektronický monitorovací systém MS2014+, resp. modul IS KP 14+, slouží v aktuálním programovém období 2014-2020 pro zpracování všech žádostí o podporu z Evropských strukturálních a investičních fondů v České republice. Praktická část diplomové práce, tedy zpracování žádosti o podporu, byla zpracována na základě metody projektového cyklu tzv. *Project Cycle Management*, který je běžnou praxí projektového managementu uplatňovaného v Evropské unii.

Na oblast sociálního podnikání působí v České republice celá řada faktorů. Za největší iniciátory a podporovatele jsou označovány neziskové organizace, které nad ekonomickým cílem upřednostňují cíl společensky prospěšný, neboť je pro ne důležitá možnost angažovat se v pomoci osobám znevýhodněným na trhu práce. Sociální podnikání má ovšem své kladné i problematické aspekty. Sociální podnikatelé se často potýkají s počátečními finančními problémy, nedostatkem času, neexistencí krizového plánu, nedostatečným marketingem či komplikacemi se zaměstnanci. Česká republika umožňuje základní podporu a poradenskou pomoc, na druhou stranu je tato podpora nekoordinovaná a časově i kapacitně omezená – především vázaná na finanční prostředky Evropské unie. Mezi pozitiva sociálního podnikání se řadí možnost hledat inovativní řešení sociálních problémů, příležitost kombinovat tržby s prostředky dotací, grantů a darů, a v neposlední řadě i udržitelnost sociálních řešení prostřednictvím tvorby vlastních příjmů.

Na základě analýzy dotačních příležitostí bylo vyhodnoceno, že pro spolufinancování projektového záměru firmy *Dobry domov s.r.o.* byl nejvhodnější dotační titul IROP, výzva č. 65 Sociální podnikání – integrované projekty CLLD. Průběžný příjem žádostí o podporu probíhá až do 31. 12. 2019. Dle oficiálních statistik Ministerstva pro místní rozvoj ČR bylo v dané výzvě ke dni 15. 04. 2019 předloženo 72 žádostí o podporu, z nichž 25 žádostí o podporu je v procesu hodnocení, 24 žádostí o podporu bylo vyřazeno či staženo; počet schválených projektů dosahuje 23. Zbývající alokace výzvy činí k danému datu 76 %, přičemž objem

schválených projektů odpovídá 11 % z celkové alokace výzvy (Ministerstvo pro místní rozvoj ČR, 2016c).

Společnost Dobrý domov s.r.o. podala žádost o podporu v rámci 6. výzvy MAS Frýdlantsko-Beskydy – IROP – Vznik nových a rozvoj existující podnikatelských aktivit v oblasti sociálního podnikání. Žadatel na základě podmínek výzvy žádal o podporu ve výši 2 056 175,25 Kč, která odpovídala 95 % způsobilých výdajů. V rámci dané výzvy byly podány celkem tři žádosti o podporu. Žádost o podporu firmy Dobrý domov s.r.o. splnila podmínky přijatelnosti a formálních náležitostí. V rámci věcného hodnocení dosáhla 82 bodů z 95 možných. Dne 14. 03. 2019 žádost o podporu úspěšně prošla poslední fází procesu hodnocení a na základě doporučení Centra pro regionální rozvoj ČR byla schválena Řídícím orgánem IROP k financování. Žádost o podporu se nyní nachází ve stavu „Žádost o podporu doporučená k financování“, zpravidla do dvou měsíců od schválení projektu bude vydáno Rozhodnutí o poskytnutí dotace neboli právní akt.

Vzhledem k úspěšnému hodnocení žádosti o podporu získá společnost *Dobrý domov s.r.o.* finanční prostředky, které pro ni do budoucna znamenají výrazný rozvoj podnikatelských aktivit. Potenciál využití dalších možností na rozvoj prádelny je, dle mého názoru, vysoký. Poměrně logickým krokem se jeví příležitost synergického dotačního titulu z *Operačního programu Zaměstnanost*. Na druhou stranu, každý podnikatelský subjekt by měl být do jisté míry soběstačný a je potřeba si uvědomit, že se schválenou žádostí o podporu vznikají příjemci další administrativní povinnosti v podobě dodržení povinných indikátorů, a především naplnění a dodržování obecných principů sociálního podnikání.

## Seznam použité literatury

### Knihy

1. DOHNALOVÁ, Marie. *Sociální ekonomika, sociální podnikání: podnikání pro každého*. Praha: Wolters Kluwer Česká republika, 2012. 132 s. ISBN 978-80-7357-269-3.
2. DOHNALOVÁ, M., L. DEVEROVÁ, K. LEGNEROVÁ a T. POSPÍŠILOVÁ. *Lidské zdroje v sociálních podnicích*. Praha: Wolters Kluwer, 2015. 188 s. ISBN 978-80-7552-060-9.
3. DOHNALOVÁ, Marie a Ladislav PRŮŠA. *Sociální ekonomika*. Praha: Wolters Kluwer Česká republika, 2011. 176 s. ISBN 978-80-7357-573-1.
4. DOLEŽAL, Jan, P. MÁCHAL a B. LACKO. *Projektový management podle IPMA*. Praha: Grada, 2009. 512 s. ISBN 978-80-247-2848-3.
5. DOŘIČÁKOVÁ, Šárka a René PASTRŇÁK. *Aktuální otázky sociálního podnikání v České republice*. Ostrava: Ostravská univerzita, 2017. 142 s. ISBN 978-80-7464-969-1.
6. DOSKOČIL, Radek. *Metody, techniky a nástroje řízení projektů*. Brno: Akademické nakladatelství CERM, 2013. 166 s. ISBN 978-80-7204-863-2.
7. DVOŘÁK, Drahoslav a Martin MAREČEK. *Project Portfolio Management*. Brno: Computer Press, 2017. 248 s. ISBN 978-80-251-4893-8.
8. EUROPEAN COMMISSION. *European Structural and Investments Funds 2014-2020: Official texts and commentaries*. Luxembourg: Publications Office of the European Union, 2015. 418 s. ISBN 978-92-79-39456-0.
9. EUROPEAN COMMISSION. *Project Management Methodology – Guide 3.0*. Luxembourg: Publications Office of the European Union, 2018. 147 p. ISBN 978-92-79-91829-2.
10. FIALA, Petr. *Projektové řízení: modely, metody, analýzy*. Praha: Professional Publishing, 2004. 276 s. ISBN 80-86419-24-X.
11. FOTR, Jiří a Ivan SOUČEK. *Tvorba a řízení portfolia projektů: jak optimalizovat, řídit a implementovat investiční a výzkumný program*. Praha: Grada Publishing, 2015. Expert. 288 s. ISBN 978-80-247-5275-4.

12. HUNČOVÁ, Magdalena. *Sociální ekonomika a sociální podnik*. Ústí nad Labem: Univerzita Jana Evangelisty Purkyně v Ústí nad Labem, 2007. Acta Universitatis Purkynianae. 181 s. ISBN 978-80-7044-946-2.
13. JUREČKA, Václav. *Mikroekonomie*. 2. vyd. Praha: Grada, 2013. Expert (Grada). 368 s. ISBN 978-80-247-4385-1.
14. KŘIVÁNEK, Mirko. *Dynamické vedení a řízení projektů: systémovým myšlením k úspěšným projektům*. Praha: Grada, 2019. 208 s. ISBN 978-80-271-0408-6.
15. MÁCHAL, Pavel, M. KOPEČKOVÁ a R. PRESOVÁ. *Světové standardy projektového řízení: pro malé a střední firmy: IPMA, PMI, PRINCE2*. Praha: Grada, 2015. Manažer. 144 s. ISBN 978-80-247-5321-8.
16. MAREK, Dan a Tomáš KANTOR. *Příprava a řízení projektů strukturálních fondů Evropské unie*. 2., aktualiz. a rozš. vyd. Brno: Společnost pro odbornou literaturu - Barrister & Principal, 2009. 216 s. ISBN 978-80-87029-56-5.
17. PROJECT MANAGEMENT INSTITUTE. *A guide to the project management body of knowledge / Project Management Institute*. Sixth edition. Newtown Square, PA: Project Management Institute, 2017. 756 p. ISBN 9781628251845.
18. RONOVSKÁ, Kateřina. *Spolkové a nadační právo*. Brno: Masarykova univerzita, 2008. 110 s. ISBN 978-80-210-4512-5.
19. ŘEHÁČEK, Petr. *Projektové řízení podle PMI*. Praha: Ekopress, 2013. 120 s. ISBN 978-80-86929-90-3.
20. SVOZILOVÁ, Alena. *Projektový management: systémový přístup k řízení projektů*. 3. vyd. Praha: Grada Publishing, 2016. 424 s. ISBN 978-80-271-0075-0.
21. TRČKA, Lukáš a kol. *Sociální podnikání: teorie pro praxi*. Brno: Ústav sociálních inovací, 2014. 98 s. ISBN 978-80-260-7215-7.

## **Elektronické dokumenty**

22. CENTRUM PRO REGIONÁLNÍ ROZVOJ ČR. Newsletter CRR ČR: Představujeme integrované nástroje v IROP. *Crr.cz* [online]. 2017. [04. 01. 2019]. Dostupné z: <http://www.crr.cz/Files/Docs/publikace/CRR%20NL%2019%20LR5.pdf>
23. EUROPEAN COMMISSION. Aid Delivery Methods – Project Cycle Management Guidelines. *Ec.europa.eu* [online]. 2004. [19. 04. 2019]. Dostupné z: [https://ec.europa.eu/europeaid/sites/devco/files/methodology-aid-delivery-methods-project-cycle-management-200403\\_en\\_2.pdf](https://ec.europa.eu/europeaid/sites/devco/files/methodology-aid-delivery-methods-project-cycle-management-200403_en_2.pdf)

24. EUROPEAN COMMISSION. Europe 2020 – A European strategy for smart, sustainable and inclusive growth. *Ec.europa.eu* [online]. 2010. [06. 04. 2019]. Dostupné z:  
<http://ec.europa.eu/eu2020/pdf/COMPLET%20EN%20BARROSO%20%20%20007%20-%20Europe%202020%20-%20EN%20version.pdf>
25. EUROPEAN STANDING CONFERENCE OF CO-OPERATIVES, MUTUAL SOCIETIES, ASSOCIATIONS AND FOUNDATIONS. The social economy. *Amice-eu.org* [online]. 2007. [18. 04. 2019]. Dostupné z: [https://www.amice-eu.org/userfiles/file/2007\\_08\\_20\\_EN\\_SE\\_charter.pdf](https://www.amice-eu.org/userfiles/file/2007_08_20_EN_SE_charter.pdf)
26. INTERNATIONAL PROJECT MANAGEMENT ASSOCIATION. Individual Competence Baseline for Project, Programme and Portfolio Management. *Products.ipma.world* [online]. 2015. [19. 04. 2019]. Dostupné z: [http://products.ipma.world/wp-content/uploads/2016/03/IPMA\\_ICB\\_4\\_0\\_WEB.pdf](http://products.ipma.world/wp-content/uploads/2016/03/IPMA_ICB_4_0_WEB.pdf)
27. MAS FRÝDLANTSKO-BESKYDY Z.S. 6. výzva MAS Frýdlantsko-Beskydy – IROP – Vznik nových a rozvoj existujících podnikatelských aktivit v oblasti sociálního podnikání. *Masfrydlantskobeskydy.cz* [online]. 2018. [12. 12. 2018]. Dostupné z: [http://www.masfrydlantskobeskydy.cz/wp-content/uploads/2018/09/mas\\_frydlantsko-beskydy\\_vyzva-c.-6\\_final\\_01.pdf](http://www.masfrydlantskobeskydy.cz/wp-content/uploads/2018/09/mas_frydlantsko-beskydy_vyzva-c.-6_final_01.pdf)
28. MINISTERSTVO PRÁCE A SOCIÁLNÍCH VĚCÍ ČR. Výzva k předkládání žádostí o podporu. *Esfcr.cz* [online]. 2018. [13. 04. 2019]. Dostupné z: <https://www.esfcr.cz/documents/21802/6529653/text+v%C3%BDzvy+%C4%8D.+129.pdf/4961c363-60ac-4925-8c79-aa1d0a5edc66?t=1497275618591>
29. MINISTERSTVO PRO MÍSTNÍ ROZVOJ ČR. Integrovaný regionální operační program pro období 2014-2020. *Mmr.cz* [online]. 2018a. [03. 01. 2019]. Dostupné z: [http://www.irop.mmr.cz/getmedia/06cd44dc-e15d-4557-9015-d8fae1cd6008/PD-IROP-verze-1-2\\_29102018.pdf.aspx?ext=.pdf](http://www.irop.mmr.cz/getmedia/06cd44dc-e15d-4557-9015-d8fae1cd6008/PD-IROP-verze-1-2_29102018.pdf.aspx?ext=.pdf)
30. MINISTERSTVO PRO MÍSTNÍ ROZVOJ ČR. Obecný text výzvy č. 65. *Mmr.cz* [online]. 2016b. [29. 01. 2019]. Dostupné z: <https://www.irop.mmr.cz/IROP/media/SF/Microsites/IROP/V%C3%BDzvy/V%C3%BDzvy%20IN/V%C3%BDzvy%20CLLD/Text-vyzvy-c-65.pdf>

31. MINISTERSTVO PRO MÍSTNÍ ROZVOJ ČR. Sociální podnikání – integrované projekty ITI. *Irop.mmr.cz* [online]. 2018b. [13. 04. 2019]. Dostupné z: [http://www.irop.mmr.cz/getmedia/ac0ec5b5-dcc2-4b9f-809a-cf9f849be29c/Text-vyzvy-c-63\\_1-2\\_ITI\\_SC-2-2.pdf.aspx?ext=.pdf](http://www.irop.mmr.cz/getmedia/ac0ec5b5-dcc2-4b9f-809a-cf9f849be29c/Text-vyzvy-c-63_1-2_ITI_SC-2-2.pdf.aspx?ext=.pdf)
32. MINISTERSTVO PRO MÍSTNÍ ROZVOJ ČR. Sociální podnikání – integrované projekty IPRÚ. *Irop.mmr.cz* [online]. 2018c. [13. 04. 2019]. Dostupné z: [http://www.irop.mmr.cz/getmedia/516d61d2-8c90-408a-972e-59520208f024/Vyzva-socialni-podnikani-IPRU-%E2%80%93-revize-1-2\\_SC-2-2.pdf.aspx?ext=.pdf](http://www.irop.mmr.cz/getmedia/516d61d2-8c90-408a-972e-59520208f024/Vyzva-socialni-podnikani-IPRU-%E2%80%93-revize-1-2_SC-2-2.pdf.aspx?ext=.pdf)
33. MINISTERSTVO PRO MÍSTNÍ ROZVOJ ČR. Specifická pravidla pro žadatele a příjemce pro integrované projekty CLLD. *Mmr.cz* [online]. 2016a. [17. 02. 2019]. Dostupné z: <https://www.irop.mmr.cz/IROP/media/SF/Microsites/IROP/V%C3%BDzvy/V%C3%BDzvy%20IN/V%C3%BDzvy%20CLLD/Specificka-pravidla-65-vyzva-socialni-podnikani-CLLD.pdf>
34. TESSEA ČR. Přehled rozpoznávacích indikátorů pro obecné sociální podniky. *Tessea.cz* [online]. 2011b. [12. 04. 2019]. Dostupné z: [http://www.tessea.cz/images/pdf/prehled\\_indikatoru\\_obecne-SP\\_2014.pdf](http://www.tessea.cz/images/pdf/prehled_indikatoru_obecne-SP_2014.pdf)
35. TESSEA ČR. Přehled rozpoznávacích indikátorů pro integrační sociální podniky. *Tessea.cz* [online]. 2011c. [12. 04. 2019]. Dostupné z: [http://www.tessea.cz/images/pdf/prehled\\_indikatoru\\_integracni\\_SP\\_2014.pdf](http://www.tessea.cz/images/pdf/prehled_indikatoru_integracni_SP_2014.pdf)
36. ÚŘEDNÍ VĚŠTNÍK EVROPSKÉ UNIE. Nařízení Evropského parlamentu a rady EU č. 1303/2013 o společných a obecných ustanoveních ESIF. *Eur-lex.europa.eu* [online]. 2013. [06. 04. 2019]. Dostupné z: <https://eur-lex.europa.eu/legal-content/CS/TXT/PDF/?uri=CELEX:32013R1303&from=cs>

## WWW Stránky

37. AGENTURA PRO PODNIKÁNÍ A INOVACE. Obecné informace o OP PIK. *Agentura-api.org* [online]. 2019. [13. 04. 2019]. Dostupné z: <https://www.agentura-api.org/op-pik-obecne/>
38. ASSOCIATION FOR PROJECT MANAGEMENT. APM – the chartered body for the project profession. *Apm.org.uk* [online]. 2019. [02. 04. 2019]. Dostupné z: <https://www.apm.org.uk/about-us/>

39. BUSINESS CENTER. Externalita. *Business.center.cz* [online]. 2019. [13. 04. 2019]. Dostupné z: <https://business.center.cz/slovnicek/externalita/>
40. BUSINESS INFO. Životní cyklus projektu. *Businessinfo.cz* [online]. 2009. [05. 04. 2019]. Dostupné z: <https://www.businessinfo.cz/cs/clanky/management-zivotni-cyklus-projektu-2786.html>
41. CENTRUM PRO REGIONÁLNÍ ROZVOJ ČR. Výzvy v Integrovaném regionálním operačním programu. *Crr.cz* [online]. 2019. [04. 01. 2019]. Dostupné z: <http://www.crr.cz/cs/irop/vyzvy/>
42. ČESKÁ KOMORA PMI. Úvod. *Pmi.cz* [online]. 2019. [02. 04. 2019]. Dostupné z: <https://www.pmi.cz/index.php/cs/professional-development/50.html>
43. ČESKÁ ROZVOJOVÁ AGENTURA. Projektový cyklus. *Czechaid.cz* [online]. 2019. [06. 04. 2019]. Dostupné z: <http://www.czechaid.cz/nase-aktivity/projektovy-cyklus/>
44. ČESKÁ SPOŘITELNA. Sociální bankovníctví. *Csas.cz* [online]. 2019. [13. 04. 2019]. Dostupné z: <https://www.csas.cz/cs/socialni-bankovnictvi>
45. ČESKOSLOVENSKÁ OBCHODNÍ BANKA. ČSOB Grantový program Stabilizace sociálních podniků. *Csob.cz* [online]. 2018. [13. 04. 2019]. Dostupné z: <https://www.csob.cz/portal/csob/spolecenska-odpovednost/filantropie/granty/csob-grantovy-program-stabilizace-socialnich-podniku>
46. ČESKÝ STATISTICKÝ ÚŘAD. Nezaměstnanost v Moravskoslezském kraji k 31. 12. 2018. *Czso.cz* [online]. 2019. [18. 04. 2019]. Dostupné z: <https://www.czso.cz/csu/xt/nezamestnanost-v-moravskoslezskem-kraji-k-31-12-2018>
47. E-PRÁVO. Spolky – nový občanský zákoník a lhůty k provedení. *Epravo.cz* [online]. 2015. [12. 04. 2019]. Dostupné z: <https://www.epravo.cz/top/clanky/spolky-novy-obcansky-zakonik-a-lhuty-k-provedeni-zmen-99351.html>
48. EUROPEAN COMMISSION. Cohesion Policy Frequently Asked Questions. *Ec.europa.eu* [online]. 2019a. [19. 04. 2019]. Dostupné z: [https://ec.europa.eu/regional\\_policy/en/faq/#1](https://ec.europa.eu/regional_policy/en/faq/#1)
49. EUROPEAN COMMISSION. Programming and implementation. *Ec.europa.eu* [online]. 2019b. [08. 04. 2019]. Dostupné z: [https://ec.europa.eu/regional\\_policy/en/policy/how/stages-step-by-step/](https://ec.europa.eu/regional_policy/en/policy/how/stages-step-by-step/)
50. EUROSOP. Přehled fondů EU. *Euroskop.cz* [online]. 2019a. [18. 04. 2019]. Dostupné z: <https://www.euroskop.cz/9035/sekce/prehled-fondu-eu/>

51. EUROSOP. Zakládající smlouvy. *Eurosop.cz* [online]. 2019b. [05. 04. 2019]. Dostupné z: <https://www.eurosop.cz/8917/15908/clanek/zakladajici-smlouvy/>
52. IMPACT FIRST. Akcelerační program pro podporu společensky prospěšného podnikání. *Impactfirst.cz* [online]. 2019. [13. 04. 2019]. Dostupné z: <https://www.impactfirst.cz/>
53. KOMORA SOCIÁLNÍCH PODNIKŮ. Osoby znevýhodněné na trhu práce. *Komora-socialnich-podniku.cz* [online]. 2019. [18. 04. 2019]. Dostupné z: <https://www.komora-socialnich-podniku.cz/socialni-podnikani/osoby-znevychodnene-na-trhu-prace/>
54. MANAGEMENT MANIA. Sektor služeb (terciální sektor). *Managementmania.cz* [online] 2016. [13. 04. 2019]. Dostupné z: <https://managementmania.com/cs/sektor-sluzeb-terciarni-sektor>
55. MANAGEMENT NEWS. 5 fází projektového managementu. *Managementnews.cz* [online]. 2010. [06. 04. 2019]. Dostupné z: <https://www.managementnews.cz/manazer/manazerske-dovednosti-id-147962/5-fazi-projektoveho-managementu-id-1113867>
56. MINISTERSTVO FINANCÍ ČR. Metodický pokyn certifikace výdajů pro programové období 2014-2020. *Mfcr.cz* [online]. 2018. [08. 04. 2019]. Dostupné z: <https://www.mfcr.cz/cs/legislativa/metodiky/2018/metodicky-pokyn-certifikace-vydaju-pro-p-32988>
57. MINISTERSTVO PRÁCE A SOCIÁLNÍCH VĚCÍ ČR. Financování. *Ceske-socialni-podnikani.cz* [online]. 2019a. [13. 04. 2019]. Dostupné z: <https://ceske-socialni-podnikani.cz/financovani/stat>
58. MINISTERSTVO PRÁCE A SOCIÁLNÍCH VĚCÍ ČR. OP Praha - pól růstu ČR. *Ceske-socialni-podnikani.cz* [online]. 2019c. [13. 04. 2019]. Dostupné z: <https://ceske-socialni-podnikani.cz/financovani/stat/2769-op-praha-pol-rustu-cr>
59. MINISTERSTVO PRÁCE A SOCIÁLNÍCH VĚCÍ ČR. OP Zaměstnanost 2014 – 2020. *Esfcr.cz* [online]. 2019b. [13. 04. 2019]. Dostupné z: <https://www.esfcr.cz/programy/op-zamestnanost>
60. MINISTERSTVO PRÁCE A SOCIÁLNÍCH VĚCÍ ČR. Principy a definice. *Ceske-socialni-podnikani.cz* [online]. 2014. [12. 04. 2019]. Dostupné z: <https://ceske-socialni-podnikani.cz/socialni-podnikani/principy-a-definice>



61. MINISTERSTVO PRÁCE A SOCIÁLNÍCH VĚCÍ ČR. Aktivní politika zaměstnanosti a zákon č. 435/2004 Sb., o zaměstnanosti. *Portal.mpsv.cz* [online]. 2017a. [13. 04. 2019]. Dostupné z: <https://portal.mpsv.cz/sz/zamest/dotace/apz>
62. MINISTERSTVO PRÁCE A SOCIÁLNÍCH VĚCÍ ČR. Zákon o sociálním podnikání. *Ceske-socialni-podnikani.cz* [online]. 2017b. [12. 04. 2019]. Dostupné z: <https://ceske-socialni-podnikani.cz/socialni-podnikani/clanky/2847-zakon-o-socialnim-podnikani>
63. MINISTERSTVO PRO MÍSTNÍ ROZVOJ ČR. Čerpání v období 2014-2020. *Dotaceeu.cz* [online]. 2019a. [21. 04. 2019]. Dostupné z: <https://www.dotaceeu.cz/cs/Informace-o-cerpani>
64. MINISTERSTVO PRO MÍSTNÍ ROZVOJ ČR. Dohoda o partnerství. *Dotaceeu.cz* [online]. 2014. [08. 04. 2019]. Dostupné z: <https://www.dotaceeu.cz/cs/Evropske-fondy-v-CR/2014-2020/Dohoda-o-partnerstvi>
65. MINISTERSTVO PRO MÍSTNÍ ROZVOJ ČR. Integrovaný regionální operační program. *Dotaceeu.cz* [online]. 2019b. [03. 01. 2019]. Dostupné z: <https://www.dotaceeu.cz/cs/Evropske-fondy-v-CR/2014-2020/Operacni-programy/List/Integrovani-regionalni-operacni-program>
66. MINISTERSTVO PRO MÍSTNÍ ROZVOJ ČR. Operační program. *Dotaceeu.cz* [online]. 2019c. [05. 04. 2019]. Dostupné z: <https://www.dotaceeu.cz/cs/Ostatni/Dulezite/Slovník-pojmu/O/Operacni-program>
67. MINISTERSTVO PRO MÍSTNÍ ROZVOJ ČR. Výzva č. 65 Sociální podnikání – integrované projekty CLLD. *Mmr.cz* [online]. 2016c. [31. 01. 2019]. Dostupné z: <https://www.irop.mmr.cz/cs/Vyzvy/Seznam/Vyzva-c-65-Socialni-podnikani-integrované-projekty>
68. MINISTERSTVO SPRÁVEDLNOSTI ČR. Společnost s ručením omezeným. *Obcanskýzákonik.justice.cz* [online]. 2019. [12. 04. 2019]. Dostupné z: <http://obcanskýzákonik.justice.cz/index.php/obchodni-korporace/konkretni-zmeny/spolecnost-s-rucenim-omezenym>
69. PARDUBICKÝ KRAJ. Program podpory sociálního podnikání. *Pardubickýkraj.cz* [online]. 2019. [13. 04. 2019]. Dostupné z: <https://www.pardubickýkraj.cz/probihajici-dotacni-programy/93789/>
70. PROJECT MANAGEMENT INSTITUTE. Learn About PMI. *Pmi.org* [online]. 2019. [02. 04. 2019]. Dostupné z: <https://www.pmi.org/about/learn-about-pmi>

71. PROJECT MANAGER. Project Cycle Management – A Quick Guide. *Projectmanager.com* [online]. 2018. [05. 04. 2019]. Dostupné z: <https://www.projectmanager.com/blog/project-cycle-management-a-quick-guide>
72. REGIONÁLNÍ CENTRUM PODPORY SOCIÁLNÍHO PODNIKÁNÍ. Jak financovat sociální podnikání. *Zamestnanyregion.cz* [online]. 2019. [13. 04. 2019]. Dostupné z: <https://www.zamestnanyregion.cz/cs/jak-financovat-socialni-podnikani>
73. REGISTR ŽIVNOSTENSKÉHO PODNIKÁNÍ. Údaje z veřejné části Živnostenského rejstříku. *Rzp.cz* [online]. 2019. [12. 02. 2019]. Dostupné z: [http://www.rzp.cz/cgi-bin/aps\\_cacheWEB.sh?VSS\\_SERV=ZVWSBJFND&PRESVYBER=0&VYPIS=2&ICO=04319036&Action=Search](http://www.rzp.cz/cgi-bin/aps_cacheWEB.sh?VSS_SERV=ZVWSBJFND&PRESVYBER=0&VYPIS=2&ICO=04319036&Action=Search)
74. TESSEA ČR. Definice a principy sociálního podniku. *Tessea.cz* [online]. 2011a. [11. 04. 2019]. Dostupné z: <http://www.tessea.cz/tessea-o-nas/definice-a-principy-socialniho-podnikani>
75. TESSEA ČR. O nás. *Tessea.cz* [online]. 2019. [13. 04. 2019]. Dostupné z: <http://www.tessea.cz/tessea-o-nas/o-spolku-my-o-nas>
76. ÚŘEDNÍ VĚŠTNÍK EVROPSKÉ UNIE. Nařízení rady EU č. 1083/2006 o obecných ustanoveních EFRR, ESF a FS. *Eur-lex.europa.eu* [online]. 2016. [06. 04. 2019]. Dostupné z: <https://eur-lex.europa.eu/legal-content/CS/TXT/HTML/?uri=CELEX:32006R1083&from=CS>

## **Zákony**

77. Zákon č. 89 ze dne 22. března 2012 občanského zákoníku. In: *Sbírka zákonů České republiky*. 2012, částka 33, s. 1026-1365. Dostupný také z: <https://aplikace.mvcr.cz/sbirka-zakonu/SearchResult.aspx?q=2012&typeLaw=zakon&what=Rok&stranka=16>
78. Zákon č. 248 ze dne 30. října 1995 o obecně prospěšných společnostech a o změně a doplnění některých zákonů. In: *Sbírka zákonů České republiky*. 1995, částka 65, s. 3554-3560. Dostupný také z: <https://aplikace.mvcr.cz/sbirka-zakonu/SearchResult.aspx?q=1995&typeLaw=zakon&what=Rok&stranka=2>

## Seznam zkratek

|          |  |
|----------|--|
| APM      | Association of Project Management<br>Asociace projektového řízení  |
| APZ      | Aktivní politika zaměstnanosti   |
| CF       | Cohesion Fund<br>Fond soudržnosti  |
| CLLD     | Community-led Local Development<br>Komunitně vedený místní rozvoj  |
| CHPM     | Chráněné pracovní místo  |
| CIRIEC   | The International Centre of Research and Information on the Public, Social and Cooperative Economy<br>Mezinárodní centrum pro výzkum a informace                               |
| ČMRZB    | Českomoravská záruční a rozvojová banka  |
| ČSOB     | Československá obchodní banka  |
| DoP      | Partnership Agreement<br>Dohoda o partnerství  |
| EAFRD    | European Agricultural Fund for Rural Development<br>Evropský zemědělský fond pro rozvoj venkova  |
| EMES     | Emergence of Social Enterprises in Europe<br>Evropská síť výzkumných pracovišť pro sociální ekonomiku  |
| EMFF     | European Maritime and Fisheries Fund<br>Evropský námořní a rybářský fond   |
| ERDF     | European Regional Development Fund<br>Evropský fond pro regionální rozvoj  |
| ESC-CMAF | European Standing Conference of Co-operatives, Mutual Societies, Associations and Foundations<br>Stálá evropská konference družstev, vzájemných společností, asociací a nadací |

|       |  |
|-------|--|
| ESF   | European Social Fund<br>Evropský sociální fond   |
| ESIF  | European Structural and Investment Funds<br>Evropské strukturální a investiční fondy             |
| EU    | European Union<br>Evropská unie  |
| IROP  | Integrovaný regionální operační program  |
| IPMA  | International Project Management Association<br>Mezinárodní asociace projektového řízení         |
| IPRÚ  | Integrované plány rozvoje území  |
| ITI   | Integrovaná teritoriální investice   |
| LFA   | Logical Framework Approach<br>Přístup logického rámce  |
| LFM   | Logical Framework Matrix<br>Matice logického rámce   |
| NNO   | Nestátní neziskové organizace  |
| NOZ   | Nový občanský zákoník  |
| NPR   | Národní program reform   |
| NUTS  | Nomenclature of Territorial Units for Statistics<br>Nomenklatura územních statistických jednotek |
| MAS   | Místní akční skupina   |
| MMR   | Ministerstvo pro místní rozvoj   |
| OP    | Operational Programme<br>Operační program  |
| OPPIK | Operační program Podnikání a inovace pro konkurenceschopnost                                     |
| OPPPR | Operační program Praha – pól růstu ČR  |
| OPS   | Obecně prospěšná společnost  |

|                 |   |
|-----------------|---|
| OPZ             | Operační program Zaměstnanost   |
| OSVČ            | Osoba samostatně výdělečně činná  |
| PCM             | Project Cycle Management<br>Řízení projektového cyklu   |
| PM <sup>2</sup> | Project Management Methodology<br>Metodika projektového řízení  |
| PMBok           | Project Management Body of Knowledge<br>Kmen znalostí projektového řízení                                       |
| PMI             | Project Management Institute<br>Institut projektového řízení  |
| PSN             | Síť podpory projektů<br>Project Support Network   |
| SINEC           | Klaster sociálních inovací a podniků  |
| SRO             | Společnost s ručením omezeným   |
| SSR             | Common Strategic Framework<br>Společný strategický rámec  |
| SÚPM            | Společensky účelná pracovní místa   |
| TESSEA          | Tematická síť pro sociální ekonomiku  |
| USAID           | United States Agency for International Development<br>Agentura mezinárodního rozvoje Spojených států amerických |
| YEI             | Youth Employment Initiative<br>Iniciativa na podporu zaměstnanosti mládeže                                      |

# Seznam tabulek a obrázků

## Seznam tabulek

|             |  |
|-------------|--|
| Tabulka 2.1 | Srovnání charakteristik projektu a programu  |
| Tabulka 2.2 | SWOT analýza   |
| Tabulka 2.3 | Hlavní a tematické cíle strategie Evropa 2020  |
| Tabulka 2.4 | Hlavní zprávy předkládané členskými státy a Evropskou komisí   |
| Tabulka 2.5 | Struktura Matice logického rámce a způsob interpretace   |
| Tabulka 3.1 | Principy obecného sociálního podniku dle typologie prospěchu   |
| Tabulka 3.2 | Principy integračního sociálního podniku dle typologie prospěchu   |
| Tabulka 3.3 | Indikátory obecného sociálního podniku   |
| Tabulka 3.4 | Indikátory integračního sociálního podniku   |
| Tabulka 3.5 | Výzva č. 63 Sociální podnikání – integrované projekty ITI – základní charakteristika   |
| Tabulka 3.6 | Výzva č. 64 Sociální podnikání – integrované projekty IPRÚ – základní charakteristika  |
| Tabulka 3.7 | Výzva č. 129 Podpora sociálního podnikání – základní charakteristika   |
| Tabulka 4.1 | Projektový souhrn Sociální podnik – prádelna Dobrý domov s.r.o.  |
| Tabulka 4.2 | Analýza dotačních příležitostí – IROP – Výzva č. 6 MAS Frýdlantsko-Beskydy   |
| Tabulka 4.3 | Zaměření jednotlivých prioritních os IROP, včetně alokace v programovém období 2014-2020   |
| Tabulka 4.4 | Specifické cíle jednotlivých prioritních os IROP   |
| Tabulka 4.5 | Základní charakteristika Výzvy č. 65 Sociální podnikání – integrované projekty CLLD  |
| Tabulka 4.6 | Základní charakteristika výzvy č. 6 - MAS Frýdlantsko-Beskydy – IROP – Vznik nových a rozvoj existujících podnikatelských aktivit v oblasti sociálního podnikání |
| Tabulka 4.7 | Přehled aktuálního živnostenského oprávnění společnosti Dobrý domov s.r.o.   |

|              |   |
|--------------|---|
| Tabulka 4.8  | Nově vytvořená pracovní místa v rámci projektu                                      |
| Tabulka 4.9  | Indikátory projektu   |
| Tabulka 4.10 | Žádost o podporu – Identifikace operace a základní informace o projektu             |
| Tabulka 4.11 | Žádost o podporu – fyzická realizace projektu                                       |
| Tabulka 4.12 | Žádost o podporu – Doplnkové informace  |
| Tabulka 4.13 | Analýza řízení rizik projektu – Technická rizika                                    |
| Tabulka 4.14 | Analýza řízení rizik projektu – Finanční rizika                                     |
| Tabulka 4.15 | Analýza řízení rizik projektu – Právní rizika                                       |
| Tabulka 4.16 | Analýza řízení rizik projektu – Provozní rizika                                     |
| Tabulka 4.17 | Časová posloupnost fází projektu  |
| Tabulka 4.18 | Hlavní konkurenti společnosti Dobrý domov s.r.o.                                    |
| Tabulka 4.19 | Pořizované technologické vybavení pro provoz prádelny                               |
| Tabulka 4.20 | Stanovení ceny do rozpočtu – položka 1.1.1.2.3.1 A Průmyslová pračka – typ A        |
| Tabulka 4.21 | Stanovení ceny do rozpočtu – položka 1.1.1.2.3.1 B Průmyslová pračka – typ B        |
| Tabulka 4.22 | Stanovení ceny do rozpočtu – 1.1.1.2.3.1 C Průmyslová pračka – typ C                |
| Tabulka 4.23 | Stanovení ceny do rozpočtu – položka 1.1.1.2.3.1 D Průmyslový bubnový sušič – typ A |
| Tabulka 4.24 | Stanovení ceny do rozpočtu – položka 1.1.1.2.3.1 F Průmyslový válcový žehlič        |
| Tabulka 4.25 | Stanovení ceny do rozpočtu – položka 1.1.1.2.3.1 CH Automobil                       |
| Tabulka 4.26 | Shrnutí rozpočtu projektu   |
| Tabulka 4.27 | Zdroje předfinancování a spolufinancování projektu                                  |
| Tabulka 4.28 | Čisté peněžní příjmy během realizace projektu                                       |
| Tabulka 4.29 | Provozní Cash-Flow projektu v období udržitelnosti                                  |
| Tabulka 4.30 | Plán tvorby zisku po zdanění a úroveň reinvestic v období udržitelnosti projektu    |
| Tabulka 4.31 | Provozní výnosy projektu  |
| Tabulka 4.32 | Provozní náklady projektu   |

## **Seznam obrázků**

Obrázek 2.1 Trojimperativ projektu

Obrázek 2.2 Programový cyklus z pohledu státní správy

Obrázek 2.3 Schéma životního cyklu projektu

Obrázek 4.1 Postup administrativních úkonů před podáním žádosti o podporu integrovaného projektu CLLD



## Prohlášení o využití výsledků diplomové práce

Prohlašuji, že

- jsem byl seznámen s tím, že na mou diplomovou práci se plně vztahuje zákon č. 121/2000 Sb. – autorský zákon, zejména § 35 – užití díla v rámci občanských a náboženských obřadů, v rámci školních představení a užití díla školního a § 60 – školní dílo;
- beru na vědomí, že Vysoká škola báňská – Technická univerzita Ostrava (dále jen VŠB-TUO) má právo nevýdělečně, ke své vnitřní potřebě, diplomovou práci užít (§ 35 odst. 3);
- souhlasím s tím, že diplomová práce bude v elektronické podobě archivována v Ústřední knihovně VŠB-TUO. Souhlasím s tím, že bibliografické údaje o diplomové práci budou zveřejněny v informačním systému VŠB-TUO;
- bylo sjednáno, že s VŠB-TUO, v případě zájmu z její strany, uzavřu licenční smlouvu s oprávněním užít dílo v rozsahu § 12 odst. 4 autorského zákona;
- bylo sjednáno, že užít své dílo, diplomovou práci, nebo poskytnout licenci k jejímu využití mohu jen se souhlasem VŠB-TUO, která je oprávněna v takovém případě ode mne požadovat přiměřený příspěvek na úhradu nákladů, které byly VŠB-TUO na vytvoření díla vynaloženy (až do jejich skutečné výše).

V Ostravě dne 26. dubna 2019



Bc. Roman Oborák

## **Seznam příloh**

|           |   |
|-----------|---|
| Příloha 1 | Souhlas příjemce dotace s poskytnutím údajů o projektu pro zpracování diplomové práce |
| Příloha 2 | Časový harmonogram projektu   |
| Příloha 3 | Rozpočet projektu   |
| Příloha 4 | Plán průběhu Cash-Flow v provozní fázi projektu                                       |
| Příloha 5 | Odhad tržeb v provozní fázi projektu  |
| Příloha 6 | Výchozí podklady pro kalkulaci provozních nákladů                                     |

# Přílohy

## Příloha 1

Obrázek 1: Místopřísežné prohlášení

|   |  |   |  |
|---|--|---|--|
|  | <small>EVROPSKÁ UNIE<br/>Evropský fond pro regionální rozvoj<br/>Integrovaný regionální operační program</small> |  | <b>MINISTERSTVO<br/>PRO MÍSTNÍ<br/>ROZVOJ ČR</b> |
|---|--|---|--|

**Místopřísežné prohlášení**

**Souhlas příjemce dotace s poskytnutím údajů o projektu  
pro zpracování diplomové práce**

Místopřísežně prohlašuji, že souhlasím s poskytnutím mých osobních údajů a s tím spojené dokumentace týkající se projektu „Sociální podnik - prádelna Dobrý domov s.r.o.“, reg.č. CZ.06.4.59/0.0/0.0/16\_074/0009672, realizovaného společností Dobrý domov s.r.o. panu Bc. Romanu Oborákovi za účelem zpracování jeho diplomové práce „**Využití finančních prostředků z Evropských strukturálních a investičních fondů v programovém období 2014-2020 pro rozvoj sociálního podnikání na příkladu reálného projektu.**“ Rovněž souhlasím s využitím původních podkladů týkajících se výše uvedeného projektu, či jejich modifikací, a zveřejněním těchto informací coby součást diplomové práce.

Ve Frýdku-Místku, dne 11. prosince 2018

|   |   |
|---|---|
| <div style="border: 1px solid black; padding: 2px; display: inline-block;"><b>DOBŘÝ DOMOV s.r.o.</b><br/><small>IČ: 04319036<br/>Křižíkova 1774, Frýdek-Místek 738 01</small></div> | <p>JUDr. Jiří Volný</p> <br>podpis, razítko |
|---|---|

Zdroj: Dobrý domov s.r.o. (2018), 2019

Obrázek 2: Generální plná moc

## GENERÁLNÍ PLNÁ MOC

### Dobry domov s.r.o.

se sídlem Frýdek – Místek, Křížkova 1774, PSČ 738 01, identifikační číslo: 043 19 036 zapsané v obchodním rejstříku vedeném Krajským soudem v Ostravě v oddíle C, vložce 63219, jejímž jménem jedná Mgr. Michaela Volná – jednatel společnosti (zmocnitel a zastoupený)

### uděluje generální plnou moc

### JUDr. Jiří Volný,

narozen 03.03.1959,  
sídlím 739 51 Dobruška 57, IČ: 744 75 649  
(zmocněnec a zástupce)

ke všem hmotněprávním i procesním právním úkonům ve všech záležitostech, které se společností týkají a ke kterým dochází při běžné správě společnosti v rámci předmětu podnikání i k úkonům, které jsou svou povahou výjimečné a jedinečné, avšak vždy se vztahem k předmětu podnikání společnosti, tzn. zejména:


- k jednání s jakýmkoliv fyzickými a právnickými osobami, podnikateli i nepodnikateli,
- k jednání se státními úřady, soudy a orgány samosprávy, živnostenským úřadem,
- k jednání s poštou, popř. jinými doručovateli poštovních zásilek (přebírání zásilek včetně peněžních plnění),
- k jednání s peněžními ústavami (dispozice s účty a smlouvami), k jakémukoliv peněžitému i nepeněžitému plnění za společnost nebo přijímání jakéhokoliv plnění ve prospěch společnosti,
- k uzavírání jakýchkoliv smluv či k jednostranným právním úkonům, ze kterých mohou vyplývat práva a povinnosti jakéhokoliv obsahu.

Jako speciální plnou moc zmocňuji zmocněnce ke všem úkonům, ke kterým dochází při provozování podniku, zejména k dispozici s finanční hotovostí a s účtem v bance, k jednání s dodavateli a odběrateli včetně přijímání plnění a splnění závazků, k jednání s příslušným finančním úřadem, k jednání s příslušnými orgány správy sociálního zabezpečení, k jednání se zdravotními pojišťovnami ve věci veřejného zdravotního pojištění, atp.

Udělují současně souhlas k tomu, aby zmocněnec (zástupce) ustanovil dalšího zmocněnce či zástupce k tomu, aby jednal v plném rozsahu této plné moci s tím, že na plné moci musí být ověřený podpis.

Prohlašujeme, že mezi zmocnitelem (zastoupeným) a zmocněncem (zástupcem) není rozpor zájmů a na rozsahu a obsahu plné moci jsme dohodnuti.

Ve Frýdku-Místku dne 17.02.2017.

  
za Dobry domov s.r.o.,  
Mgr. Michaela Volná – jednatel společnosti

Tuto plnou moc v celém rozsahu přijímám.  
Ve Frýdku-Místku dne 17.02.2017.

  
JUDr. Jiří Volný

Ověřovací doložka pro legalizaci  
Podle ověř. knihy pošty: Děčín 1

Pof.č: 40501-0106-1115

Uznan podpis na listině za vlastní: MICHAELA VOLNÁ

Datum a místo narození: 19.05.1992, FRÝDEK-MÍSTEK, CZ

Adresa pobytu: FRÝDEK-MÍSTEK

REVOLUČNÍ 310, CZ

Druh a č. předlož. dokl. totožnosti: 115318707

Občanský průkaz

Děčín 1 dne 17.02.2017

Jiterská Michaela



## Příloha 2

Tabulka 1: Časový harmonogram projektu

| Fáze projektu                           | Aktivita   | Termín zahájení | Termín ukončení | 2018 |   |   |   |   |    |    |    |   | 2019 |   |   |   |   |   |   |   |  |
|---|--|-----------------|-----------------|------|---|---|---|---|----|----|----|---|------|---|---|---|---|---|---|---|--|
|   |  |                 |                 | 5    | 6 | 7 | 8 | 9 | 10 | 11 | 12 | 1 | 2    | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 | 9 |  |
| Přípravná fáze<br>(Předinvestiční fáze) | Definování projektového záměru;<br>rozhodnutí žadatele o realizaci projektu.   | 01.05.2018      | 31.05.2018      |      |   |   |   |   |    |    |    |   |      |   |   |   |   |   |   |   |  |
|   | Sestavení projektového týmu.   | 01.06.2018      | 15.06.2018      |      |   |   |   |   |    |    |    |   |      |   |   |   |   |   |   |   |  |
|   | Vytipování vhodného dotačního titulu.  | 01.06.2018      | 30.06.2018      |      |   |   |   |   |    |    |    |   |      |   |   |   |   |   |   |   |  |
| Realizační fáze<br>(Investiční fáze)    | Průzkum trhu a oslovení potenciálních<br>dodavatelů;<br>Zpracování žádosti o podporu, vč.<br>podnikatelského plánu a povinných příloh,<br>podání žádosti o podporu.                        | 01.07.2018      | 31.10.2018      |      |   |   |   |   |    |    |    |   |      |   |   |   |   |   |   |   |  |
|   | Hodnocení žádosti o podporu.   | 01.11.2018      | 31.01.2019      |      |   |   |   |   |    |    |    |   |      |   |   |   |   |   |   |   |  |
|   | Příprava a realizace výběrových řízení<br>na dodavatele technologického vybavení<br>prádelny.  | 01.02.2019      | 30.04.2019      |      |   |   |   |   |    |    |    |   |      |   |   |   |   |   |   |   |  |
|   | Dodávka technologického vybavení, montáž<br>a instalace.   | 01.05.2019      | 30.07.2019      |      |   |   |   |   |    |    |    |   |      |   |   |   |   |   |   |   |  |
|   | Úhrady posledních faktur ze strany žadatele<br>vůči dodavatelům v projektu;<br>příprava závěrečné žádosti o platbu; zkušební<br>provoz; ukončení realizace investice;<br>vyhodnocení akce. | 01.08.2019      | 31.08.2019      |      |   |   |   |   |    |    |    |   |      |   |   |   |   |   |   |   |  |
| Provozní fáze<br>(Udržitelnost)         | Zpracování a podání žádosti o platbu.  | 01.09.2019      | 30.09.2019      |      |   |   |   |   |    |    |    |   |      |   |   |   |   |   |   |   |  |
|   | Zajištění povinné publicity projektu.  | od 01.09.2019   |                 |      |   |   |   |   |    |    |    |   |      |   |   |   |   |   |   |   |  |
|   | Zajištění monitoringu projektu.  | od 01.09.2019   |                 |      |   |   |   |   |    |    |    |   |      |   |   |   |   |   |   |   |  |
|   | Zajištění udržitelnosti projektu.  | od 01.09.2019   |                 |      |   |   |   |   |    |    |    |   |      |   |   |   |   |   |   |   |  |

Zdroj: Dobrý domov s.r.o. (2018), vlastní zpracování, 2019

## Příloha 3

**Tabulka 1a: Rozpočet projektu**

| Kód položky MS2014+  | Položka rozpočtu MS2014+  | Položka rozpočtu  | Jednotka      | Počet jednotek | Cena za jednotku | Celková cena za položku (způsobilé výdaje) | Hlavní /vedlejší aktivita | Výběrové řízení č. | Celkem s DPH        | DPH (21 %)        |
|----------------------|---|---|---------------|----------------|------------------|--|---------------------------|--------------------|---------------------|-------------------|
| <b>1</b>             | <b>CELKOVÉ VÝDAJE PROJEKTU</b>                                  | <b>CELKOVÉ VÝDAJE PROJEKTU</b>                                  | <b>soubor</b> | <b>1</b>       | -                | -  | -                         | -                  | <b>2 691 517,95</b> | -                 |
| <b>1.1</b>           | <b>CELKOVÉ ZPŮSOBILÉ VÝDAJE</b>                                 | <b>CELKOVÉ ZPŮSOBILÉ VÝDAJE</b>                                 | <b>soubor</b> | <b>1</b>       | -                | <b>2 164 395,00</b>                        | -                         | -                  | <b>2 618 917,95</b> | <b>454 522,95</b> |
| <b>1.1.1</b>         | <b>CELKOVÉ ZPŮSOBILÉ VÝDAJE - INVESTIČNÍ</b>                    | <b>CELKOVÉ ZPŮSOBILÉ VÝDAJE - INVESTIČNÍ</b>                    | <b>soubor</b> | <b>1</b>       | -                | <b>2 164 395,00</b>                        | -                         | -                  | <b>2 618 917,95</b> | <b>454 522,95</b> |
| <b>1.1.1.2</b>       | <b>Pořízení majetku</b>   | <b>Pořízení majetku</b>   | <b>soubor</b> | <b>1</b>       | -                | <b>2 144 895,00</b>                        | <b>hlavní</b>             | -                  | <b>2 595 322,95</b> | <b>450 427,95</b> |
| <b>1.1.1.2.1</b>     | <b>Pořízení drobného hmotného majetku</b>                       | <b>Pořízení drobného hmotného majetku</b>                       | <b>soubor</b> | <b>1</b>       | 71 800,00        | 127 700,00                                 | hlavní                    | -                  | 154 517,00          | 26 817,00         |
| <b>1.1.1.2.1.1</b>   | <b>Pořízení drobného hmotného majetku - hlavní aktivita</b>     | <b>Pořízení drobného hmotného majetku - hlavní aktivita</b>     | <b>soubor</b> | <b>1</b>       | 71 800,00        | 127 700,00                                 | hlavní                    | -                  | 154 517,00          | 26 817,00         |
| <b>1.1.1.2.1.1 A</b> | <b>Pořízení drobného hmotného majetku - hlavní aktivita</b>     | <b>Stůl</b>   | <b>ks</b>     | <b>2</b>       | 7 300,00         | 14 600,00                                  | hlavní                    | 001                | 17 666,00           | 3 066,00          |
| <b>1.1.1.2.1.1 B</b> | <b>Pořízení drobného hmotného majetku - hlavní aktivita</b>     | <b>Vozík na špinavé prádlo</b>                                  | <b>ks</b>     | <b>2</b>       | 7 500,00         | 15 000,00                                  | hlavní                    | 001                | 18 150,00           | 3 150,00          |
| <b>1.1.1.2.1.1 C</b> | <b>Pořízení drobného hmotného majetku - hlavní aktivita</b>     | <b>Vozík - typ A</b>  | <b>ks</b>     | <b>2</b>       | 7 100,00         | 14 200,00                                  | hlavní                    | 001                | 17 182,00           | 2 982,00          |
| <b>1.1.1.2.1.1 D</b> | <b>Pořízení drobného hmotného majetku - hlavní aktivita</b>     | <b>Vozík - typ B</b>  | <b>ks</b>     | <b>2</b>       | 8 300,00         | 16 600,00                                  | hlavní                    | 001                | 20 086,00           | 3 486,00          |
| <b>1.1.1.2.1.1 E</b> | <b>Pořízení drobného hmotného majetku - hlavní aktivita</b>     | <b>Klecový vozík</b>  | <b>ks</b>     | <b>2</b>       | 11 700,00        | 23 400,00                                  | hlavní                    | 001                | 28 314,00           | 4 914,00          |
| <b>1.1.1.2.1.1 F</b> | <b>Pořízení drobného hmotného majetku - hlavní aktivita</b>     | <b>Regál</b>  | <b>ks</b>     | <b>3</b>       | 7 000,00         | 21 000,00                                  | hlavní                    | 001                | 25 410,00           | 4 410,00          |
| <b>1.1.1.2.1.1 G</b> | <b>Pořízení drobného hmotného majetku - hlavní aktivita</b>     | <b>Můstková váha</b>  | <b>ks</b>     | <b>1</b>       | 22 900,00        | 22 900,00                                  | hlavní                    | 001                | 27 709,00           | 4 809,00          |
| <b>1.1.1.2.3</b>     | <b>Pořízení dlouhodobého hmotného majetku</b>                   | <b>Pořízení dlouhodobého hmotného majetku</b>                   | <b>soubor</b> | <b>1</b>       | 1 702 395,00     | 2 017 195,00                               | hlavní                    | -                  | 2 440 805,95        | 423 610,95        |
| <b>1.1.1.2.3.1</b>   | <b>Pořízení dlouhodobého hmotného majetku - hlavní aktivita</b> | <b>Pořízení dlouhodobého hmotného majetku - hlavní aktivita</b> | <b>soubor</b> | <b>1</b>       | 1 702 395,00     | 2 017 195,00                               | hlavní                    | -                  | 2 440 805,95        | 423 610,95        |
| <b>1.1.1.2.3.1 A</b> | <b>Pořízení dlouhodobého hmotného majetku - hlavní aktivita</b> | <b>Průmyslová pračka - typ A</b>                                | <b>ks</b>     | <b>1</b>       | 228 200,00       | 228 200,00                                 | hlavní                    | 001                | 276 122,00          | 47 922,00         |
| <b>1.1.1.2.3.1 B</b> | <b>Pořízení dlouhodobého hmotného majetku - hlavní aktivita</b> | <b>Průmyslová pračka - typ B</b>                                | <b>ks</b>     | <b>2</b>       | 205 600,00       | 411 200,00                                 | hlavní                    | 001                | 497 552,00          | 86 352,00         |
| <b>1.1.1.2.3.1 C</b> | <b>Pořízení dlouhodobého hmotného majetku - hlavní aktivita</b> | <b>Průmyslová pračka - typ C</b>                                | <b>ks</b>     | <b>1</b>       | 163 900,00       | 163 900,00                                 | hlavní                    | 001                | 198 319,00          | 34 419,00         |
| <b>1.1.1.2.3.1 D</b> | <b>Pořízení dlouhodobého hmotného majetku - hlavní aktivita</b> | <b>Průmyslový bubnový sušič - typ A</b>                         | <b>ks</b>     | <b>2</b>       | 109 200,00       | 218 400,00                                 | hlavní                    | 001                | 264 264,00          | 45 864,00         |
| <b>1.1.1.2.3.1 E</b> | <b>Pořízení dlouhodobého hmotného majetku - hlavní aktivita</b> | <b>Průmyslový bubnový sušič - typ B</b>                         | <b>ks</b>     | <b>1</b>       | 99 000,00        | 99 000,00                                  | hlavní                    | 001                | 119 790,00          | 20 790,00         |
| <b>1.1.1.2.3.1 F</b> | <b>Pořízení dlouhodobého hmotného majetku - hlavní aktivita</b> | <b>Průmyslový válcový žehlič</b>                                | <b>ks</b>     | <b>1</b>       | 277 800,00       | 277 800,00                                 | hlavní                    | 001                | 336 138,00          | 58 338,00         |

Zdroj: Dobrý domov s.r.o. (2018), vlastní zpracování, 2019

**Tabulka 1b: Rozpočet projektu**

| Kód položky MS2014+ | Položka rozpočtu MS2014+                                 | Položka rozpočtu                                    | Jednotka      | Počet jednotek | Cena za jednotku | Celková cena za položku (způsobilé výdaje) | Hlavní /vedlejší aktivita | Výběrové řízení č. | Celkem s DPH      | DPH (21 %) |
|---------------------|--|---|---------------|----------------|------------------|--|---------------------------|--------------------|-------------------|------------|
| 1.1.1.2.3.1 G       | Pořízení dlouhodobého hmotného majetku - hlavní aktivita | Žehličí set   | ks            | 1              | 83 200,00        | 83 200,00                                  | hlavní                    | 001                | 100 672,00        | 17 472,00  |
| 1.1.1.2.3.1 H       | Pořízení dlouhodobého hmotného majetku - hlavní aktivita | Balička   | ks            | 1              | 47 900,00        | 47 900,00                                  | hlavní                    | 001                | 57 959,00         | 10 059,00  |
| 1.1.1.2.3.1 CH      | Pořízení dlouhodobého hmotného majetku - hlavní aktivita | Automobil   | ks            | 1              | 487 595,00       | 487 595,00                                 | hlavní                    | 002                | 589 989,95        | 102 394,95 |
| 1.1.1.3             | Nákup služeb - vedlejší aktivita                         | Nákup služeb - vedlejší aktivita                    | soubor        | 1              | -                | 16 500,00                                  | vedlejší                  | -                  | 19 965,00         | 3 465,00   |
| 1.1.1.3.2           | Studie proveditelnosti                                   | Zpracování Podnikatelského plánu                    | soubor        | 1              | 16 500,00        | 16 500,00                                  | vedlejší                  | -                  | 19 965,00         | 3 465,00   |
| 1.1.1.4             | Povinná publicita projektu - vedlejší aktivita           | Povinná publicita projektu - vedlejší aktivita      | soubor        | 1              | -                | 3 000,00                                   | vedlejší                  | -                  | 3 630,00          | 630,00     |
| 1.1.1.4.1           | Povinná publicita  | Povinná publicita                                   | soubor        | 1              | 3 000,00         | 3 000,00                                   | vedlejší                  | -                  | 3 630,00          | 630,00     |
| 1.2                 | <b>CELKOVÉ NEZPŮSOBILÉ VÝDAJE</b>                        | <b>CELKOVÉ NEZPŮSOBILÉ VÝDAJE</b>                   | <b>soubor</b> | <b>1</b>       | <b>-</b>         | <b>-</b>                                   | <b>-</b>                  | <b>-</b>           | <b>527 122,95</b> | <b>-</b>   |
| 1.2 A               | CELKOVÉ NEZPŮSOBILÉ VÝDAJE                               | DPH ze způsobilých výdajů                           | soubor        | 1              | -                | -  | -                         | -                  | 454 522,95        | 454 522,95 |
| 1.2 B               | CELKOVÉ NEZPŮSOBILÉ VÝDAJE                               | Příprava a realizace zadávacích a výběrových řízení | soubor        | 1              | 60 000,00        | -  | -                         | -                  | 72 600,00         | 12 600,00  |

Zdroj: Dobrý domov s.r.o. (2018), vlastní zpracování, 2019

## Příloha 4

**Tabulka 1:** Plán průběhu Cash-Flow v provozní fázi projektu

| Období<br>udržitelnosti | Splátky jistiny<br>úvěru | Splátky úroků<br>z úvěru | Provozní výdaje | Celkové výdaje  | Vlastní zdroje    | Dotace (EU)     | Provozní příjmy  | Celkové zdroje   | Čisté Cash-Flow | Kumulované čisté<br>Cash-Flow |
|-------------------------|--------------------------|--------------------------|-----------------|-----------------|-------------------|-----------------|------------------|------------------|-----------------|-------------------------------|
| 2019                    | - Kč                     | - Kč                     | 377 551,39 Kč   | 377 551,39 Kč   | - 2 056 175,25 Kč | 2 056 175,25 Kč | 706 250,00 Kč    | 706 250,00 Kč    | 328 698,61 Kč   | 328 698,61 Kč                 |
| 2020                    | - Kč                     | - Kč                     | 1 415 523,27 Kč | 1 415 523,27 Kč | - Kč              | - Kč            | 2 330 625,00 Kč  | 2 330 625,00 Kč  | 915 101,73 Kč   | 1 243 800,35 Kč               |
| 2021                    | - Kč                     | - Kč                     | 1 691 883,19 Kč | 1 691 883,19 Kč | - Kč              | - Kč            | 2 447 156,25 Kč  | 2 447 156,25 Kč  | 755 273,06 Kč   | 1 999 073,40 Kč               |
| 2022                    | - Kč                     | - Kč                     | 1 661 041,23 Kč | 1 661 041,23 Kč | - Kč              | - Kč            | 2 447 156,25 Kč  | 2 447 156,25 Kč  | 786 115,02 Kč   | 2 785 188,42 Kč               |
| 2023                    | - Kč                     | - Kč                     | 1 710 066,29 Kč | 1 710 066,29 Kč | - Kč              | - Kč            | 2 618 457,19 Kč  | 2 618 457,19 Kč  | 908 390,90 Kč   | 3 693 579,32 Kč               |
| 2024                    | - Kč                     | - Kč                     | 1 797 999,34 Kč | 1 797 999,34 Kč | - Kč              | - Kč            | 2 618 457,19 Kč  | 2 618 457,19 Kč  | 820 457,84 Kč   | 4 514 037,16 Kč               |
| Celkem                  | - Kč                     | - Kč                     | 8 654 064,71 Kč | 8 654 064,71 Kč | - 2 056 175,25 Kč | 2 056 175,25 Kč | 13 168 101,88 Kč | 13 168 101,88 Kč | 4 514 037,16 Kč |                               |
| Procento z CV           | 0,00%                    | 0,00%                    | 321,53%         | 321,53%         | -76,39%           | 76,39%          | 489,24%          | 489,24%          |                 |                               |

Zdroj: Dobrý domov s.r.o. (2018), vlastní zpracování, 2019



## Příloha 5

**Tabulka 1:** Odhad tržeb v provozní fázi projektu - A

| Minimálně 30 % celkových ročních tržeb žadatele bude zajištěno výhradně z prodeje vlastních výrobků a služeb |                    |                      |                        |   |              |
|--|--------------------|----------------------|------------------------|---|--------------|
| Struktura tržeb  | Denní tržba        | Měsíční tržba        | Roční tržba            | Průměrný podíl na celkových ročních tržbách |              |
| Tržby z prodeje vlastních výrobků a služeb   | 8 475,00 Kč        | 176 562,50 Kč        | 2 118 750,00 Kč        | 100,00%                                     |              |
| Tržby z prodeje zboží (přeprodej, doplňkový prodej)  | - Kč               | - Kč                 | - Kč                   | 0,00%                                       |              |
| <b>Celkové tržby</b>   | <b>8 475,00 Kč</b> | <b>176 562,50 Kč</b> | <b>2 118 750,00 Kč</b> | <b>100,00%</b>                              |              |
| Meziroční nárůst celkových tržeb   | 1. rok: 10,00%     | 2. rok: 5 %          | 3. rok: 0 %            | 4. rok: 7 %                                 | 5. rok: 0 %  |
| Průměrný meziroční nárůst celkových tržeb v období udržitelnosti (2020-2024) vůči výchozímu roku 2019        |                    |                      |                        |   | 17,63%       |
| <b>Průměrný meziroční nárůst celkových tržeb v období udržitelnosti (2020-2024)</b>                          |                    |                      |                        |   | <b>4,40%</b> |

Zdroj: Dobrý domov s.r.o. (2018), vlastní zpracování, 2019

**Tabulka 2:** Odhad tržeb v provozní fázi projektu - B

| Tržby z prodeje vlastních výrobků a služeb / rok                                  | 2019                   | 2020                   | 2021                   | 2022                   | 2023                   | 2024                   | CELKEM                  |
|---|------------------------|------------------------|------------------------|------------------------|------------------------|------------------------|-------------------------|
| Denní tržba z prodeje vlastních výrobků a služeb<br>(rok = 250 pracovních dní)    | 8 475,00 Kč            | 9 322,50 Kč            | 9 788,63 Kč            | 9 788,63 Kč            | 10 473,83 Kč           | 10 473,83 Kč           | 58 322,41 Kč            |
| Měsíční tržba z prodeje vlastních výrobků a služeb<br>(měsíc = 20 pracovních dní) | 176 562,50 Kč          | 194 218,75 Kč          | 203 929,69 Kč          | 203 929,69 Kč          | 218 204,77 Kč          | 218 204,77 Kč          | 1 215 050,16 Kč         |
| <b>Roční tržba z prodeje vlastních výrobků a služeb - CELKEM</b>                  | <b>2 118 750,00 Kč</b> | <b>2 330 625,00 Kč</b> | <b>2 447 156,25 Kč</b> | <b>2 447 156,25 Kč</b> | <b>2 618 457,19 Kč</b> | <b>2 618 457,19 Kč</b> | <b>14 580 601,88 Kč</b> |
| Struktura ročních tržeb / rok   | 2019                   | 2020                   | 2021                   | 2022                   | 2023                   | 2024                   | CELKEM                  |
| Roční tržba z prodeje vlastních služeb - praní prádla                             | 1 875 000,00 Kč        | 2 062 500,00 Kč        | 2 165 625,00 Kč        | 2 165 625,00 Kč        | 2 317 218,75 Kč        | 2 317 218,75 Kč        | 12 903 187,50 Kč        |
| Roční tržba z prodeje vlastních služeb - rozvoz prádla                            | 243 750,00 Kč          | 268 125,00 Kč          | 281 531,25 Kč          | 281 531,25 Kč          | 301 238,44 Kč          | 301 238,44 Kč          | 1 677 414,38 Kč         |
| <b>Roční tržba z prodeje vlastních služeb - CELKEM</b>                            | <b>2 118 750,00 Kč</b> | <b>2 330 625,00 Kč</b> | <b>2 447 156,25 Kč</b> | <b>2 447 156,25 Kč</b> | <b>2 618 457,19 Kč</b> | <b>2 618 457,19 Kč</b> | <b>14 580 601,88 Kč</b> |
| Roční tržba z prodeje zboží (přeprodej)   | - Kč                   | - Kč                   | - Kč                   | - Kč                   | - Kč                   | - Kč                   | - Kč                    |
| <b>Roční tržba - CELKEM (kontrolní řádek)</b>                                     | <b>2 118 750,00 Kč</b> | <b>2 330 625,00 Kč</b> | <b>2 447 156,25 Kč</b> | <b>2 447 156,25 Kč</b> | <b>2 618 457,19 Kč</b> | <b>2 618 457,19 Kč</b> | <b>14 580 601,88 Kč</b> |

Zdroj: Dobrý domov s.r.o. (2018), vlastní zpracování, 2019

**Tabulka 3:** Odhad tržeb v provozní fázi projektu - C

| Nárůst tržeb   | - | 2020-2019     | 2021-2020     | 2022-2021 | 2023-2022     | 2024-2023 | PRŮMĚR       |
|--|---|---------------|---------------|-----------|---------------|-----------|--------------|
| Denní nárůst tržeb (Kč)  | - | 847,50 Kč     | 466,13 Kč     | - Kč      | 685,20 Kč     | - Kč      | 399,77 Kč    |
| Denní nárůst tržeb (v %)                                       | - | 10,00%        | 5,00%         | 0,00%     | 7,00%         | 0,00%     | 4,40%        |
| Meziroční nárůst tržeb (Kč)                                    | - | 211 875,00 Kč | 116 531,25 Kč | - Kč      | 171 300,94 Kč | - Kč      | 99 941,44 Kč |
| Meziroční nárůst tržeb (v %)                                   | - | 10,00%        | 5,00%         | 0,00%     | 7,00%         | 0,00%     | 4,40%        |
| Meziroční nárůst tržeb v letech 2020-2024 vůči roku 2019 (v %) | - | 10,00%        | 15,50%        | 15,50%    | 23,59%        | 23,59%    | 17,63%       |

*Zdroj:* Dobrý domov s.r.o. (2018), vlastní zpracování, 2019

## Příloha 6

**Tabulka 1:** Výchozí podklady pro kalkulaci provozních nákladů

| PODKLAD PRO KALKULACI PROVOZNÍCH NÁKLADŮ (VÝCHOZÍ ROK 2018)  |              |  |                    |
|--|--------------|--|--------------------|
| Počet zaměstnanců (3 nová pracovní místa z CS, 2 nová pracovní místo mimo CS)  | 5            | FTE  | 4,25               |
| Měsíční hrubá mzda na zaměstnance provozovny   | 59 500,00 Kč | meziroční nárůst                                       | 3,00%              |
| Měsíční hrubá mzda za zaměstnance (bez zaměstnance na DPP)   | 59 500,00 Kč | meziroční nárůst                                       | 3,00%              |
|  |              | průměrné<br>mzdové výdaje<br>na jednoho<br>zaměstnance | 11<br>900,00<br>Kč |
| Měsíční spotřeba materiálu plynoucí z provozu nové provozovny  | 300,00 Kč    | meziroční nárůst                                       | 5,00%              |
| Měsíční spotřeba energií plynoucí z provozu nové provozovny  | 5 200,00 Kč  | meziroční nárůst                                       | 2,00%              |
| Měsíční nájemné  | 10 000,00 Kč | meziroční nárůst                                       | 0,00%              |
| Měsíční výdaj na opravy a pravidelný servis vybavení provozovny - rostoucí trend oprav dle míry opotřebení zařízení v čase   | 2 271,43 Kč  | meziroční nárůst                                       | 4,67%              |
| Měsíční spotřeba ostatních neinvestičních nákladů = náklady na administrativní udržitelnost - externí služby dodavatelů, televizní a rozhlasové vysílání, poštovné, účetní a ekonomické poradenství, bankovní poradenství, ostatní poradenství, ostatní daně mimo DPPO | 500,00 Kč    | meziroční nárůst                                       | 2,00%              |
| Roční nákup služeb pro cílovou skupinu - psychosociální podpora pro zaměstnance, workshopy ke zvyšování pracovních kompetencí, řízená setkání pracovního kolektivu   | 30 000,00 Kč | meziroční nárůst:                                      | 5,00%              |
| Roční školení BOZP   | 3 000,00 Kč  | meziroční nárůst:                                      | 2,00%              |
| Roční pojištění majetku v rámci provozu zařízení (dle pojistné smlouvy)  | 37 637,00 Kč | meziroční nárůst                                       | 0,00%              |

Zdroj: Dobrý domov s.r.o., 2018, vlastní zpracování, 2019